JOHN C. MAXWELL

NHÀ LÃNH ĐẠO 360°

The 360° Leader

alphabooks

NHÀ XUẤT BẢN LAO ĐỘNG - XÃ HỘI

Duong Kobo's Book Club

Tủ sách Kỹ thuật số
dành cho
Kindle & Kobo

SCAN TO JOIN

LỜI GIỚI THIỆU

Về John C. Maxwell và bộ sách lãnh đạo của ông

John C. Maxwell là guru, chuyên gia và bậc thầy nổi tiếng nhất thế giới về nghệ thuật lãnh đạo với trên 13 triệu bản sách bán ra trên khắp hành tinh, cũng như Phillip Kotler là guru, bậc thầy về marketing hay Michael Porter về chiến lược kinh doanh. Hàng năm, ông được mời tới nói chuyện tại các công ty hàng đầu trong danh sách *Fortune 500*, với nhiều nhà lãnh đạo chính phủ trên thế giới và những tổ chức như Học viện Quân sự Hoa Kỳ ở West Point.

Các tác phẩm của ông được đánh giá rất cao và được xếp trong danh sách bán chạy nhất trên các tạp chí như *New York Times, Wall Street Journal, Business Week* và Maxwell là một trong 25 tác gia nổi tiếng nhất trên Amazon. Những cuốn sách đã bán trên 1 triệu bản của ông gồm *The 21 Irrefutable Laws of Leadership, Developing the Leader Within You* và *The 21 Indispensable Qualities of a Leader*.

Nhằm mục tiêu đưa các tác phẩm có giá trị đến với người Việt Nam, không chỉ cho các nhà quản lý, nhà lãnh đạo mà cho tất cả những ai mong muốn mình phát triển hơn nữa, Alpha Books lựa chọn dịch và xuất bản các cuốn sách hay nhất của John C. Maxwell.

Với vai trò là Trung tâm phát triển đào tạo quản lý, ITD Việt Nam tin tưởng rằng tác phẩm và tư tưởng của ông sẽ giúp chúng ta hoàn thiện và thành công hơn.

Xin trân trọng giới thiệu với độc giả!

ITD Việt Nam và Alpha Books

1.

NHỮNG NGỘ NHẬN CỦA NHÀ LÃNH ĐẠO CẤP TRUNG

Trong lịch sử có những lãnh đạo tiêu biểu như: William Wallace chỉ huy các chiến binh chống lại sự đàn áp của quân đội Anh; Winston Churchill chống lại sự đe dọa của Đức Quốc Xã khi gần như toàn bộ châu Âu sụp đổ; Mahatma Gandhi dẫn đầu đoàn diễu hành tới bờ biển để phản đối Đạo luật Thuế muối; Mary Kay Ash tự sáng lập một tập đoàn tầm cỡ thế giới; Martin Luther King Jr. là một trong những nhà lãnh đạo giúp tổ chức cuộc diễu hành đến Washington vì việc làm và tự do năm 1963, ông đã đứng trước Đài tưởng niệm Lincoln đọc bài diễn văn I Have a Dream (Tôi có một giấc mơ), được xem là một trong những bài diễn văn được yêu thích nhất và được trích dẫn nhiều nhất trong lịch sử nước Mỹ.

Những nhân vật này đều là những lãnh đạo vĩ đại có ảnh hưởng đến hàng trăm nghìn, thậm chí hàng triệu người. Nhưng những điển hình này đã gây ra những ngộ nhận. Trên thực tế, 99% vai trò lãnh đạo không phải ở vị trí đứng đầu mà từ vị trí giữa của tổ chức. Mỗi tổ chức thường chỉ có duy nhất một người lãnh đạo. Vậy bạn phải làm gì nếu không phải người duy nhất?

Gần 30 năm thuyết giảng về nghệ thuật lãnh đạo, hầu như trong buổi hội thảo nào cũng có người tới gặp tôi và nói: "Tôi rất thích những điều ngài giảng về nghệ thuật lãnh đạo, nhưng tôi không thể áp dụng chúng. Tôi không phải là lãnh đạo chủ chốt. Tôi đang làm việc cho một người có trình độ… cùng lắm là loại trung bình".

Bạn cũng đang ở vị trí đó? Bạn đang ở vị trí nào trong tổ chức? Bạn không phải là nhân viên dở nhất, nhưng cũng không phải là người đứng đầu. Dù vậy, bạn lại muốn lãnh đạo và đóng góp cho

tổ chức.

Bạn không nên cảm thấy đau khổ vì hoàn cảnh hay chức vị của mình. Bạn cũng không cần phải trở thành CEO để lãnh đạo hiệu quả. Bạn có thể học cách gây ảnh hưởng thông qua vai trò lãnh đạo dù cấp trên của bạn không phải là nhà lãnh đạo giỏi. Bí quyết ở đây là gì? Bằng cách trở thành nhà lãnh đạo 360º, bạn học được cách phát triển tầm ảnh hưởng của mình dù ở bất kỳ vị trí nào trong tổ chức và học cách lãnh đạo cấp trên, đồng cấp và cấp dưới.

Không phải ai cũng biết cách gây ảnh hưởng tới mọi người ở các vị trí khác nhau – cấp trên, đồng cấp và cấp dưới. Một số người lãnh đạo các thành viên trong nhóm rất giỏi, song lại thờ ơ với các lãnh đạo ở các phòng ban khác. Một số người xây dựng mối quan hệ tốt đẹp với sếp, nhưng không có chút ảnh hưởng nào tới cấp dưới. Vài người có thể được lòng hầu hết mọi người, nhưng lại chẳng làm nên trò trống gì. Ngược lại, có những người làm việc rất năng suất song không thể hòa hợp với bất cứ ai. Nhà lãnh đạo 360º không giống ai trong số những người này. Chỉ có nhà lãnh đạo 360º mới có thể ảnh hưởng tới mọi người ở tất cả các cấp trong tổ chức. Bằng cách giúp đỡ người khác, họ giúp đỡ chính mình.

Tới đây, bạn có thể phản ứng: "Lãnh đạo mọi người ở các vị trí khác nhau – Nói bao giờ chẳng dễ hơn làm!" Việc này quả là khó khăn nhưng không phải là bất khả thi. Trên thực tế, ai cũng có thể trở thành nhà lãnh đạo 360º miễn là có khả năng lãnh đạo ở mức trung bình trở lên và sẵn sàng cố gắng hết sức để làm được điều đó. Vậy nên, ngay cả khi bạn đánh giá bản thân chỉ ở mức điểm 5 hoặc 6/10, bạn vẫn có thể cải thiện khả năng lãnh đạo, mở rộng tầm ảnh hưởng đến những người xung quanh và ở bất cứ vị trí nào trong tổ chức.

Muốn lãnh đạo mọi người ở các vị trí khác nhau, bạn phải học ba kiểu kỹ năng lãnh đạo. Bạn có thể đã cảm nhận được việc mình lãnh đạo cấp trên, đồng cấp và cấp dưới như thế nào. Nhưng, tôi vẫn muốn bạn đánh giá các kỹ năng đó chính xác hơn để điều chỉnh đúng đắn hướng phát triển kỹ năng lãnh đạo của bản thân.

Trước khi đọc tiếp cuốn sách này, tôi khuyên bạn đánh giá kỹ năng lãnh đạo của bản thân dựa trên bản đánh giá trên trang web www.360-Degreeleader.com. Các câu hỏi trực tuyến mà chúng tôi đưa ra khá đơn giản, dễ hiểu, yêu cầu bạn đánh giá bản thân trong những vấn đề liên quan đến năng lực lãnh đạo của một trong ba lĩnh vực. Bạn sẽ biết được ưu điểm, nhược điểm của mình khi thực hành từng kiểu kỹ năng. Tuy nhiên, trước khi học các kỹ năng

này, chúng ta nên bắt đầu với bảy ngộ nhận của những người lãnh đạo từ vị trí giữa của tổ chức.

Ngộ nhận #1

NGỘ NHẬN VỀ CHỨC VỊ

"Tôi không thể lãnh đạo nếu tôi không đứng đầu."

Theo tôi, ngộ nhận số một của mọi người về vai trò lãnh đạo là: Chức vị hay chức danh tạo ra vai trò lãnh đạo. Quan điểm này hoàn toàn sai lầm. Bạn không cần đứng đầu một nhóm, một phòng ban hay một tổ chức để lãnh đạo. Nếu bạn nghĩ mình cần đứng đầu, thì bạn thuộc nhóm người ngộ nhận về chức vị.

Vị trí đứng đầu không tự động biến người ta thành nhà lãnh đạo. Nguyên tắc Ảnh hưởng trong cuốn *21 nguyên tắc vàng về nghệ thuật lãnh đạo* phát biểu: "Thước đo thật sự của vai trò lãnh đạo chính là tầm ảnh hưởng."

Khi lãnh đạo các tổ chức tình nguyện, tôi đã chứng kiến nhiều người bị "giam cầm" trong ngộ nhận chức vị. Khi bố trí những người này vào một nhóm, họ thấy bức bối nếu không được cấp một chức danh hoặc địa vị để những thành viên khác biết mình là người lãnh đạo. Thay vì cố gắng xây dựng mối quan hệ với mọi người và gây ảnh hưởng một cách tự nhiên, họ chờ cấp trên trao quyền hành và cấp chức danh. Một thời gian sau, họ càng cảm thấy khó chịu. Cuối cùng, họ quyết định thử lại với một nhóm khác, một nhà lãnh đạo khác hoặc một tổ chức khác.

Người ngộ nhận về chức vị không hiểu được năng lực lãnh đạo hiệu quả phát triển như thế nào. Nếu bạn từng đọc một số cuốn sách khác của tôi về nghệ thuật lãnh đạo, bạn hẳn còn nhớ một công cụ nhận dạng vai trò lãnh đạo trong cuốn*Phát triển kỹ năng lãnh đạo*. Công cụ này tôi gọi là "Năm cấp độ lãnh đạo", ghi lại các động thái phát triển vai trò lãnh đạo cũng như bất kỳ điều gì quan trọng mà tôi biết về nó. Nếu bạn không rõ về công cụ này, tôi sẽ giải thích ngắn gọn như sau:

Có rất nhiều yếu tố tác động đến khả năng lãnh đạo. Bạn phải tạo ra quyền lãnh đạo với mỗi người bạn gặp. Bạn ở vị trí nào trên các cấp độ lãnh đạo phụ thuộc vào "tiền sử mối quan hệ" giữa bạn với người đó. Với mỗi người, bạn phải xuất phát từ cấp độ dưới cùng trong năm cấp độ lãnh đạo.

Cấp độ đầu tiên là chức vị. Bạn chỉ có ảnh hưởng khi bạn có chức vị. Chức vị của bạn có thể là công nhân dây chuyền sản xuất, trợ lý hành chính, nhân viên bán hàng, quản đốc, trợ lý giám đốc, v.v... Từ vị trí đó, bạn có quyền hành nhất định đi kèm với chức danh. Nhưng nếu bạn chỉ sử dụng chức vị để lãnh đạo mọi người và không làm gì thêm để tăng tầm ảnh hưởng của mình, thì mọi người đi theo bạn chỉ vì họ phải theo. Chức vị của bạn càng thấp, bạn càng có ít quyền hành. Nhưng may mắn là bạn có thể tăng tầm ảnh hưởng của mình vượt ra khỏi chức danh và địa vị. Bạn có thể tiến lên cấp độ lãnh đạo cao hơn.

Nếu bạn tiến lên cấp độ thứ hai, bạn bắt đầu lãnh đạo vượt ra ngoài chức vị vì bạn đã xây dựng được mối quan hệ với những người mà bạn muốn lãnh đạo. Bạn đối xử tử tế với họ. Bạn tôn trọng họ với tư cách là con người. Bạn quan tâm đến họ, chứ không chỉ quan tâm đến công việc họ làm cho bạn hay cho tổ chức. Bởi vì bạn quan tâm đến họ, nên họ bắt đầu tin tưởng bạn hơn. Kết quả là họ đồng ý để bạn lãnh đạo họ, hay nói cách khác, họ bắt đầu đi theo bạn vì họ muốn.

Cấp độ thứ ba là cấp độ định hướng kết quả. Nhờ những thành tựu bạn đạt được trong công việc, bạn tiến lên cấp độ này trong vai trò lãnh đạo cùng với những người khác. Nếu bạn đóng góp vào thành công của những người mà mình lãnh đạo, họ sẽ ngày càng tin tưởng vào vai trò lãnh đạo của bạn. Họ đi theo bạn vì những gì bạn đã làm cho tổ chức.

Để đạt đến lãnh đạo cấp độ thứ tư, bạn phải tập trung phát triển những người khác. Vì thế, cấp độ này được gọi là cấp độ phát triển con người. Bạn toàn tâm toàn ý với các cá nhân bạn lãnh đạo: hướng dẫn, giúp đỡ, phát triển kỹ năng và bồi dưỡng năng lực lãnh đạo của họ. Thực chất, việc bạn đang làm là tái tạo vai trò lãnh đạo. Bạn trân trọng, gia tăng giá trị cho họ. Ở cấp độ này, họ đi theo bạn vì những điều bạn làm cho họ.

Cuối cùng, cấp độ thứ năm là cấp độ vĩ nhân. Tuy nhiên, đây là cấp độ không phải cứ nỗ lực hết mình là có thể đạt đến được. Bởi vì cấp độ này không nằm trong tầm kiểm soát của bạn mà do người khác quyết định. Họ đưa bạn tới cấp độ này sau một thời gian dài bạn lãnh đạo họ cực kỳ xuất sắc qua bốn cấp độ lãnh đạo. Bạn đã có được uy tín của một lãnh đạo cấp độ thứ năm.

VẤN ĐỀ NẰM Ở SỰ BỐ TRÍ CHỨ KHÔNG PHẢI VỊ TRÍ

Khi đã hiểu được các yếu tố tác động đến khả năng gây ảnh hưởng

dựa vào năm cấp độ lãnh đạo, các nhà lãnh đạo triển vọng nhận ra chức vị và vai trò lãnh đạo đích thực hầu như không "dính dáng" gì với nhau. Bạn có nhất thiết phải đứng đầu tổ chức mới phát triển được mối quan hệ với mọi người hay khiến họ thích làm việc với bạn không? Chức danh đứng đầu có giúp bạn đạt được thành tựu và giúp những người khác làm việc năng suất hơn không? Bạn có cần phải trở thành CEO để hướng dẫn nhân viên thấy được, nghĩ được và làm được như các lãnh đạo không? Tất nhiên là không. Khả năng gây ảnh hưởng tới người khác là vấn đề nằm ngoài chức vị.

Bạn có thể lãnh đạo mọi người từ bất cứ vị trí nào trong tổ chức. Việc đó sẽ giúp tổ chức trở nên tốt hơn. David Branker, một lãnh đạo cấp trung của tổ chức đã ảnh hưởng tới mọi người trong nhiều năm và nay là ủy viên ban quản trị một nhà thờ lớn, nói: "Ngồi không ở vị trí giữa của tổ chức gia tăng gánh nặng cho các lãnh đạo đứng đầu. Các lãnh đạo cấp trung của tổ chức có thể tạo ra ảnh hưởng lớn lao tới tổ chức."

Mỗi lĩnh vực của tổ chức đều phụ thuộc vào vai trò lãnh đạo của một người nào đó. Điểm mấu chốt là: Bất cứ ai cũng có thể lựa chọn trở thành lãnh đạo dù ở bất kỳ vị trí nào. Bạn có thể tạo ra sự khác biệt, không quan trọng bạn ở vị trí nào.

NGỘ NHẬN #2

NGỘ NHẬN VỀ MỤC TIÊU

"Khi nào trở thành lãnh đạo, tôi sẽ học cách lãnh đạo."

Năm 2003, Charlie Wetzel, thư ký của tôi, quyết tâm thi chạy marathon ước mơ mà anh ấp ủ từ hơn chục năm. Nếu bạn gặp Charlie, bạn sẽ không nghĩ anh ấy là một vận động viên điền kinh. Các bài báo về điền kinh cho biết ở chiều cao 1,77 m, vận động viên nên nặng không quá 75 kg. Charlie nặng tới 93 kg. Nhưng anh ấy vẫn đều đặn chạy từ 7,5 m đến 12,5 m một tuần và đã tham gia hai hoặc ba cuộc thi 10.000 m một năm. Charlie dự cuộc thi chạy marathon Chicago và nỗ lực hết sức cho cuộc thi đó.

Bạn cho rằng vào hôm thi, Charlie đứng ở vạch xuất phát và nói: "Tốt rồi, đã tới lúc tìm hiểu xem chạy marathon là như thế nào!" Tất nhiên là không phải vậy. Anh ấy đã chuẩn bị trước đó một năm. Anh đọc các báo cáo về những cuộc thi marathon tổ chức ở Mỹ và biết cuộc thi marathon Chicago (tổ chức vào tháng 10) có điều kiện thời tiết tuyệt vời. Vòng chạy của cuộc thi này cho phép

vận động viên chạy nhanh, không vượt rào, và cuộc thi có lực lượng cổ động viên nhiệt tình hơn hẳn các giải marathon khác. Đây là cuộc thi lý tưởng cho các vận động viên marathon lần đầu tham gia.

Charlie bắt đầu nghiên cứu các phương pháp tập dượt cho cuộc thi. Anh đọc các bài báo. Anh tìm kiếm thông tin trên các trang web. Anh trò chuyện với các vận động viên marathon. Thậm chí, anh còn rủ một người bạn đã tham gia hai cuộc thi marathon chạy thi với anh ở Chicago vào ngày 12/10. Charlie lao vào luyện tập. Anh bắt đầu tập luyện từ giữa tháng 8, tăng quãng đường chạy hàng tuần và cuối cùng tiến dần lên 12,5 m một lần. Ngày thi đến gần, Charlie đã sẵn sàng và đã hoàn thành phần thi.

Vai trò lãnh đạo cũng giống như vậy. Nếu bạn muốn thành công, bạn cần học nghệ thuật lãnh đạo càng nhiều càng tốt trước khi có chức vị lãnh đạo. Trong những buổi gặp gỡ xã giao, mọi người thường hỏi tôi làm nghề gì. Một số người tỏ ra thích thú khi tôi trả lời là viết sách và diễn thuyết. Họ hỏi tôi viết về đề tài gì. Khi tôi nói là về nghệ thuật lãnh đạo, có những phản ứng rất buồn cười như: "Ồ! Hay quá, khi nào tôi trở thành lãnh đạo, tôi sẽ đọc sách của anh!" Điều tôi không nói ra (nhưng rất muốn nói) là: "Nếu anh từng đọc vài cuốn sách tôi viết, có thể anh đã trở thành lãnh đạo rồi."

Người ta học được nghệ thuật lãnh đạo ngay cả trong những hoàn cảnh khó khăn. Bạn hãy lãnh đạo thật tốt dù ở bất kỳ vị trí nào vì đây chính là sự chuẩn bị cho việc nhận trách nhiệm nhiều hơn và nặng nề hơn. Trở thành lãnh đạo giỏi là quá trình học tập suốt đời. Nếu bạn không thử nghiệm các kỹ năng lãnh đạo và kỹ năng ra quyết định của mình ngay khi chưa gặp nhiều khó khăn, thì bạn sẽ rất dễ gặp khó khăn khi ở vị trí cao hơn. Khi đó, cái giá phải trả cho sai lầm rất đắt, hậu quả lớn hơn, và số người biết đến thất bại của bạn cũng rất lớn. Bạn có thể dễ dàng khắc phục những sai lầm ở quy mô nhỏ. Nhưng khi ở vị trí đứng đầu thì sai lầm của bạn sẽ gây tổn thất nặng nề cho tổ chức và ảnh hưởng nghiêm trọng tới uy tín của mình.

Làm thế nào để trở thành con người mà bạn mơ ước? Ngay từ lúc này, bạn hãy bắt đầu học hỏi cách nghĩ, học tập các kỹ năng và phát triển các thói quen của con người lý tưởng đó. Thật sai lầm khi cứ mơ tưởng "một ngày nào đó khi mình trở thành lãnh đạo" thay vì vận dụng ngay hôm nay, để chuẩn bị cho ngày mai. Huấn luyện viên bóng rổ nổi tiếng John Wooden đã nói: "Cơ hội đến mới chuẩn bị là quá muộn." Nếu bạn muốn là một nhà lãnh đạo thành

công, hãy học cách lãnh đạo trước khi bạn có một chức vị lãnh đạo.

NGỘ NHẬN #3

NGỘ NHẬN VỀ TẦM ẢNH HƯỞNG

"Nếu tôi đứng đầu, mọi người sẽ đi theo tôi."

Tổng thống Woodrow Wilson có người quản gia luôn than vãn rằng vợ chồng bà chẳng có chút danh tiếng nào. Một hôm, sau khi biết tin Bộ trưởng Lao động đã từ chức, bà ta tới gặp ngài Tổng thống.

Bà nói: "Tổng thống Wilson, chồng tôi là ứng cử viên hoàn hảo cho vị trí còn trống. Ông ấy là người lao động, biết rõ lao động là thế nào và hiểu những người lao động. Xin ngài hãy chiếu cố đến ông ấy khi ngài chỉ định bộ trưởng mới."

Wilson trả lời: "Tôi đánh giá cao sự tiến cử của bà, nhưng bà nên nhớ: Bộ trưởng Lao động là một chức vụ quan trọng. Vị trí này cần một người có tầm ảnh hưởng."

"Nhưng", bà quản gia nói, "nếu ngài cho chồng tôi làm Bộ trưởng Lao động, ông ấy sẽ là người có tầm ảnh hưởng!"

Người không có kinh nghiệm lãnh đạo có khuynh hướng đánh giá cao tầm quan trọng chức danh lãnh đạo. Đó chính là trường hợp của bà quản gia của Tổng thống Wilson. Bà tưởng rằng vai trò lãnh đạo là "món quà" mà một người quyền thế như Tổng thống Wilson có thể ban tặng cho bất cứ ai. Tầm ảnh hưởng không diễn ra như vậy. Bạn có thể ban cho ai đó một chức vụ, nhưng bạn không thể ban cho người đó vai trò lãnh đạo thật sự. Tầm ảnh hưởng phải được gây dựng.

Chức vụ trao cho bạn cơ hội thử nghiệm năng lực lãnh đạo của mình. Nó yêu cầu mọi người chấp nhận bạn "vô điều kiện" trong một thời gian. Dù vậy, tới một thời điểm nhất định, bạn sẽ đạt được một mức độ ảnh hưởng, hoặc tốt hơn hoặc xấu đi. Lãnh đạo giỏi sẽ có được tầm ảnh hưởng vượt ra ngoài chức vụ. Lãnh đạo tồi sẽ làm mất dần tầm ảnh hưởng ban đầu. Hãy nhớ rằng, chức vụ không tạo ra lãnh đạo, nhưng lãnh đạo tạo ra chức vụ.

NGỘ NHẬN #4

NGỘ NHẬN VỀ SỰ THIẾU KINH NGHIỆM

“Khi nào đứng đầu, tôi sẽ lãnh đạo.”

Bạn đã bao giờ tuyên bố với người khác như thế này: “Anh biết đấy, nếu tôi lãnh đạo, chúng ta sẽ không làm thế này, mà cũng không làm thế kia. Mọi việc sẽ khác hẳn nếu tôi là sếp”? Nếu bạn từng nói vậy, tôi sẽ cho bạn biết một tin tốt và một tin xấu. Tin tốt là: Khát khao cải thiện tổ chức và sự tin tưởng vào năng lực bản thân thường là những dấu hiệu của một nhà lãnh đạo. Andy Stanley, mục sư cao cấp của Nhà thờ cộng đồng North Point từng nói: “Nếu anh là lãnh đạo và các lãnh đạo làm việc cho anh, họ nghĩ họ có thể thực hiện công việc tốt hơn anh. Họ cũng chỉ thực hiện (giống như anh thực hiện). Và điều đó chẳng có gì là sai cả; đấy đơn giản là năng lực lãnh đạo”. Khát khao đổi mới, cải thiện, sáng tạo và tìm tòi phương thức hiệu quả hơn là những đặc trưng của tất cả các lãnh đạo.

Còn đây là tin xấu: Do thiếu kinh nghiệm làm người đứng đầu tổ chức, bạn có lẽ đã đánh giá quá cao quyền hành mình sẽ có được khi đứng đầu. Bạn càng tiến lên vị trí cao hơn và tổ chức cũng càng lớn hơn, bạn càng nhận ra rằng có rất nhiều nhân tố kiểm soát tổ chức. Khi đứng đầu, bạn cần tập hợp từng ”mẩu nhỏ” ảnh hưởng. Chức vụ không cho bạn toàn bộ quyền hành hay bảo vệ bạn.

Khi tôi đang viết cuốn sách này, một câu chuyện vừa được đăng trên bản tin kinh doanh, cung cấp một ví dụ minh họa cho thực tế này. Bạn chắc không lạ gì Carly Fiorina. Bà được coi là một trong những giám đốc điều hành xuất sắc nhất. Năm 1998, tạp chí *Fortune* bình chọn bà là nữ giám đốc điều hành quyền lực nhất nước Mỹ. Vào thời điểm đó, bà là Chủ tịch của Lucent Technologies’ Global Service Provider Business. Không lâu sau, bà trở thành CEO của Hewlett-Packard, khi đó là công ty lớn thứ 11 ở Mỹ.

Năm 2002, Fiorina thực hiện một sự chuyển biến lớn với hy vọng sẽ mang đến thành công rực rỡ cho Hewlett-Packard. Bà dàn xếp vụ sáp nhập giữa Hewlett-Packard và Compaq để cạnh tranh với đối thủ lớn là Dell. Nhưng hai năm sau vụ sáp nhập, doanh thu và lợi nhuận không được như mong đợi. Dù thế, đến cuối tháng 12 năm 2004, Fiorina vẫn lạc quan về tương lai của mình. Khi được hỏi về tin đồn bà sắp rẽ sang nghiệp chính trị, bà trả lời: “Tôi là CEO của Hewlett-Packard. Tôi yêu công ty. Tôi yêu công việc – và tôi chưa định kết thúc”. Hai tháng sau, Hội đồng Quản trị của Hewlett-Packard yêu cầu bà từ chức.

Nghĩ rằng cuộc sống "ở đỉnh cao" thật dễ dàng là nghĩ rằng cỏ bên nhà hàng xóm xanh hơn. Ở vị trí lãnh đạo có những khó khăn và thách thức riêng. Trong nghệ thuật lãnh đạo – bạn ở vị trí này trong tổ chức không quan trọng – điểm mấu chốt luôn là tầm ảnh hưởng.

NGỘ NHẬN #5

NGỘ NHẬN VỀ TỰ DO

"Khi ở vị trí cao nhất, tôi sẽ không còn bị hạn chế nữa."

Đôi khi, tôi cho rằng mọi người có quan niệm sai lầm về vai trò lãnh đạo. Nhiều người hy vọng vai trò lãnh đạo là tấm vé đến với tự do. Nó sẽ cung cấp mọi giải pháp cho tất cả những khó khăn chuyên môn và tháo gỡ mọi rắc rối trong công việc. Nhưng ở vị trí cao nhất không phải là "thần dược" trị bách bệnh.

Bạn đã bao giờ ấp ủ ý tưởng rằng khi trở thành lãnh đạo, cuộc đời bạn sẽ bước sang trang mới? Những ý tưởng như thế có xuất hiện nhiều lần trong đầu bạn không?

Khi tôi đạt đến vị trí cao nhất, tôi sẽ làm được việc đó.

Khi tôi leo hết bậc thang danh vọng, tôi sẽ có thời gian nghỉ ngơi.

Khi tôi sở hữu công ty, tôi có thể làm gì tùy thích.

Khi tôi lãnh đạo, chỉ có bầu trời là giới hạn…

Bất cứ ai đã sở hữu một công ty hay từng lãnh đạo một tổ chức đều biết rằng những ý nghĩ đó chỉ là tưởng tượng. Trở thành lãnh đạo không loại bỏ hoàn toàn tất cả hạn chế, cũng không dịch chuyển được giới hạn khả năng của bạn. Dù bạn có làm công việc gì hay nắm giữ chức vụ nào thì bạn vẫn sẽ có những giới hạn. Cuộc sống là như vậy.

Khi bạn ở vị trí cao trong tổ chức, gánh nặng trách nhiệm của bạn càng tăng. Ở nhiều tổ chức, trách nhiệm của bạn còn tăng nhanh hơn quyền hạn bạn nhận được. Càng "lên cao", bạn càng được kỳ vọng nhiều hơn, vì thế, sức ép cũng lớn hơn và các quyết định bạn đưa ra cũng quan trọng hơn. Bạn phải cân nhắc những điều đó.

Để hiểu rõ quá trình diễn ra như thế nào, hãy giả sử bạn làm ở bộ phận bán hàng. Bạn rất giỏi bán hàng. Bạn bán được hàng và quan hệ tốt với khách hàng. Bạn mang về cho công ty 5 triệu đô-la thu

nhập mỗi năm. Là nhân viên bán hàng, bạn luôn được tự do. Bạn làm việc theo lịch của mình. Giống như những nhân viên bán hàng khác, bạn có thể làm việc ở nhà. Bạn muốn làm việc lúc 5 giờ sáng hay 10 giờ đêm đều được, miễn là bạn phục vụ khách hàng và công ty thật tốt. Bạn thoải mái làm mọi việc theo phong cách của riêng mình. Nếu chẳng may phạm sai lầm, bạn có thể dễ dàng khắc phục.

Bạn được thăng chức trưởng phòng kinh doanh, phụ trách nửa tá nhân viên bán hàng. Bây giờ bạn bị hạn chế hơn trước đây. Bạn không thể sắp xếp lịch theo ý mình bởi bạn phải làm việc xoay quanh kế hoạch của sáu nhân viên kia vì họ còn phải làm việc với khách hàng của họ. Nếu bạn là lãnh đạo giỏi, bạn sẽ khuyến khích mỗi người trong nhóm làm việc theo phong cách riêng để phát huy tối đa khả năng. Việc đó khiến bạn càng vất vả hơn. Thêm vào đó là áp lực tài chính cho vị trí ngày càng tăng vì bạn phải chịu trách nhiệm với công ty về doanh thu bán hàng, giả sử là 25 triệu đô-la.

Nếu bạn tiếp tục được thăng chức giám đốc bộ phận, thì càng có nhiều yêu cầu dành cho bạn. Bạn phải làm việc với rất nhiều phòng ban khác, mỗi phòng ban lại có những vấn đề, kiểu kỹ năng và văn hóa riêng. Lãnh đạo giỏi đến với nhân viên, kết nối, tìm điểm chung và trao quyền để họ thành công. Vì vậy, trên một số phương diện, càng ở vị trí cao, lãnh đạo càng mất dần tự do, chứ không hề được tăng thêm.

Khi giảng về nghệ thuật lãnh đạo, tôi thường sử dụng mô hình trên để giúp các lãnh đạo triển vọng nhận ra quyền lợi của họ giảm đi chứ không tăng lên khi họ thăng tiến trong tổ chức.

Khách hàng có nhiều tự do nhất và gần như có thể làm bất cứ điều gì họ muốn. Họ không có trách nhiệm thật sự nào với tổ chức. Công nhân có nhiều nghĩa vụ hơn. Lãnh đạo nhiều hơn nữa, và bởi vậy, tự do của họ bị hạn chế. Đó là hạn chế họ sẵn sàng lựa chọn, nhưng chính họ lại bị sự "tự nguyện" của mình hạn chế. Nếu bạn muốn thúc đẩy giới hạn hiệu quả của mình, chỉ có một giải pháp tốt nhất, là học cách lãnh đạo để vượt ra khỏi giới hạn khả năng của chính mình.

NGỘ NHẬN #6

NGỘ NHẬN VỀ KHẢ NĂNG

“Chỉ khi trở thành lãnh đạo cao nhất, tôi mới có thể phát huy tối đa khả năng.”

Có bao nhiêu đứa trẻ từng nói: “Cháu ước lớn lên sẽ trở thành phó tổng thống Mỹ”? Có lẽ là không ai. Nếu có tham vọng chính trị, nó muốn làm tổng thống. Nếu có khiếu kinh doanh, nó muốn làm chủ công ty hay CEO. Hiếm có ai mơ ước đạt tới vị trí giữa. Cách đây vài năm, Monster.com, dịch vụ tìm việc làm trực tuyến, đã giễu cợt ý tưởng này bằng cách tung một đoạn quảng cáo trên tivi chiếu cảnh những đứa bé tuyên bố đại loại như: ”Lớn lên, cháu muốn ngồi sắp xếp tài liệu cả ngày” và “Cháu muốn trở thành nhà quản lý cấp trung”.

Tuy nhiên, trên thực tế, hầu hết mọi người không bao giờ trở thành lãnh đạo đứng đầu trong tổ chức. Họ dành trọn sự nghiệp của mình ở vị trí giữa. Điều đó có ổn không? Hay mọi người nên cố gắng đạt được vị trí cao nhất?

Mọi người nên phấn đấu đạt tới đỉnh cao nghề nghiệp, chứ không phải đỉnh cao của tổ chức. Mỗi chúng ta nên làm việc để phát huy tối đa khả năng của mình, chứ không nhất thiết là để chiếm một vị trí trong tổ chức. Đôi khi, bạn có thể gây được ảnh hưởng lớn nhất không phải từ vị trí quan trọng nhất. Phó Tổng thống Dick Cheney là một minh chứng tuyệt vời. Ông đã có được một sự nghiệp chính trị xuất sắc: Tham mưu trưởng của Nhà trắng dưới thời Tổng thống Gerald Ford, sáu nhiệm kỳ làm Hạ nghị sĩ của bang Wyoming, Bộ trưởng Quốc phòng dưới thời Tổng thống George H. W. Bush và Phó Tổng thống của Tổng thống George W. Bush. Ông có tất cả phẩm chất của một ứng cử viên tổng thống Mỹ. Nhưng ông biết ở vị trí cao nhất không phải là vai trò tốt nhất của mình. Một bài báo trên tạp chí Times viết về Cheney như sau:

Khi Richard Bruce Cheney (tên đầy đủ của Dick Cheney) còn là cậu học sinh trường trung học Natrona County ở Casper, bang Wyoming, cậu là một cầu thủ bóng đá cừ khôi, chủ tịch hội sinh viên khối 12 và là một học sinh loại khá. Nhưng cậu không phải là ngôi sao... Kín đáo, không nổi bật, hỗ trợ một người bạn nổi bật hơn, “đứng mũi chịu sào” khi được yêu cầu – đó là vai trò mà Dick Cheney đã thể hiện suốt cuộc đời. Trong suốt chặng đường sự nghiệp của mình, thành công của Cheney bắt nguồn từ kỹ năng tuyệt vời của một nhà cố vấn thận trọng, hiệu quả, trung thành cho các lãnh đạo cao hơn mình. Ông từng có ý định thay đổi số phận của mình, đó là năm 1996 khi ông tranh cử chức tổng thống. Thay vì nhận lời mời làm việc, ông tính sẽ nghỉ hưu, đi câu và săn bắn. Nhưng George W. Bush có một kế hoạch khác: đưa

Cheney trở lại vai trò xuất sắc nhất của mình. Người vợ của ông, Lynne Cheney, từng nói với Time: "Ông ấy chưa bao giờ nghĩ đây sẽ là công việc của ông ấy. Nhưng nếu nhìn lại toàn bộ sự nghiệp của ông, tất cả đều giúp chuẩn bị cho công việc này."

Cheney đã phát huy tối đa khả năng của mình trên cương vị phó tổng thống, một vị trí rất ít người đặt làm mục tiêu phấn đấu cả đời. Ông làm việc cực kỳ hiệu quả và mãn nguyện. Mary Kay Hill, phụ tá lâu năm cho cựu Thượng nghị sĩ bang Wyoming, Alan Simpson, và từng làm việc với Cheney ở Đồi Capitol nhận xét: "Ông ấy rất biết cách thích nghi và làm chủ hoàn cảnh." Cheney là hình mẫu tuyệt vời của nhà lãnh đạo 360º, một người biết cách gây ảnh hưởng tới người khác từ bất kỳ chức vụ nào ông nắm giữ.

NGỘ NHẬN #7

NGỘ NHẬN VỀ VIỆC "ĐƯỢC ĂN CẢ, NGÃ VỀ KHÔNG"

"Nếu tôi không thể đạt được vị trí cao nhất thì tôi sẽ không cố gắng."

Viễn cảnh nào sẽ hiện ra khi bạn đạt vị trí cao nhất tổ chức, hay trở thành nhà lãnh đạo? Trên thực tế, hầu hết mọi người sẽ không bao giờ trở thành CEO. Phải chăng điều đó đồng nghĩa với việc họ nên từ bỏ luôn việc lãnh đạo?

Một số người đã làm vậy. Họ quan sát tổ chức, biết rằng sẽ không bao giờ có thể đạt được vị trí cao nhất, họ liền từ bỏ. Thái độ của họ là: "Nếu tôi không thể làm đội trưởng của đội bóng, tôi sẽ mang bóng của mình về nhà."

Những người còn lại tham gia vào quy trình lãnh đạo nhưng cảm thấy nản chí vì chức vụ của mình trong tổ chức. Tại sao họ lại như vậy? Bởi vì họ định nghĩa thành công nghĩa là ở vị trí cao nhất. Vì thế, họ tin rằng không ở vị trí cao nhất, nghĩa là họ không thành công. Nỗi chán chường dai dẳng có thể khiến họ vỡ mộng, cay đắng và bi quan. Khi đó, thay vì giúp ích cho bản thân và tổ chức, họ biến mình thành "chướng ngại vật".

Nhưng, những người đó làm được điều gì tốt nếu họ chỉ đứng bên ngoài?

Hãy nghiên cứu trường hợp của sáu nhân vật được tạp chí Fortune tháng 8/2005 ngợi ca là những anh hùng thầm lặng của phong trào dân quyền. Những người này không đi diễu hành hay ngồi biểu tình ở quầy bán đồ ăn. Sự đóng góp và chiến trường của

họ là ở các công ty Mỹ. Họ trở thành giám đốc điều hành của các công ty như Exxon, Phillilp Morris, Marriott và General Foods.

Clifton Wharton, CEO da đen đầu tiên của một công ty lớn (TIAA-CREF), nói: "Gordon Parks đã có sự biểu lộ thật tuyệt vời, 'sự lựa chọn vũ khí'. Khi chiến đấu, bạn luôn chọn lựa vũ khí. Một số người trong chúng ta đã lựa chọn chiến đấu ở bên trong."

Khi Wharton và những người tiên phong như Darwin Davis, James Avery, Lee Archer, James "Bud" Ward và George Lewis tham gia vào các công ty Mỹ trong những năm 1950 và 1960, điều khiến họ nghĩ mình phải trở thành CEO của Equitable, Exxon, General Foods, Marriott và Phillip Morris là gì? Họ không có nhiều cơ hội. Những ngày đầu ở Esso (nay là Exxon), Avery thậm chí còn không được dùng chung phòng vệ sinh và vòi nước như những người khác. Nhưng mục tiêu của ông là lãnh đạo. Khát vọng đó phần nào thể hiện khi ông lựa chọn nghề nghiệp đầu tiên là dạy học. Năm 1956, ông chuyển nghề khi một giám đốc điều hành của Esso tiếp cận ông.

Avery nói: "Tôi yêu nghề giáo viên nhưng nếu tôi có thể mặc áo sơ mi, thắt cà vạt và làm việc cho một tập đoàn lớn thì sao nhỉ? Làm công việc đó sẽ quan trọng hơn nhiều." Mặc cho những cản trở và định kiến, Avery thành công trên cương vị lãnh đạo, trở thành Phó Chủ tịch cao cấp của Esso. Ông nghỉ hưu năm 1986.

Bud Ward có câu chuyện tương tự. Ông về hưu khi là Phó Chủ tịch cao cấp của Marriott. Khi Bill Marriott tuyển ông vào làm, Ward trở thành phó chủ tịch da đen đầu tiên trong ngành kinh doanh khách sạn. Suốt 20 năm làm lãnh đạo ở Marriott, ông đã mở 350 khách sạn, giúp khuếch trương hệ thống khách sạn Marriott và giám sát nhóm công nghệ thông tin của công ty.

Ward ý thức được tầm ảnh hưởng của mình. Ông nói: "Đó là cuộc tấn công từ hai phía. Các anh xuống đường diễu hành, nổi giận, la ó, nhưng các anh cũng cần có ai đó làm nội ứng để 'thông dịch" điều đó cho những người mà các anh đang cố gắng tiếp cận. Tôi coi đấy là vai trò của mình."

Những việc sáu nhân vật này và nhiều người khác làm đã có ảnh hưởng lâu dài. Trong tờ Fortune số ngày hôm ấy còn có một phần đặc biệt, đó là lý lịch của những người Mỹ gốc Phi, người Latinh và người Mỹ gốc Á có ảnh hưởng nhất nước Mỹ. Phần lớn những người trong danh sách là các CEO, chủ tịch, sáng lập viên của các tổ chức. Những chức vụ đó sẽ rất khó đạt được nếu không có

những người đi trước và lãnh đạo xuất sắc.

Bạn không cần trở thành người đứng đầu để tạo ra sự khác biệt. Vai trò lãnh đạo không phải là một vấn đề "được ăn cả, ngã về không". Nếu bạn thấy chán nản vì không được đứng đầu, đừng bỏ cuộc. Tại sao ư? Vì bạn có thể gây ảnh hưởng từ bất kỳ vị trí nào trong tổ chức, ngay cả khi bạn phải đương đầu với nhiều trở ngại, như sáu nhân vật trên đã làm.

Là một lãnh đạo cấp trung, bạn sẽ gặp nhiều thử thách. Song bạn có thể học cách chèo lái vượt qua chúng. Để trở thành nhà lãnh đạo 360º hiệu quả, bạn phải nắm được các nguyên tắc và kỹ năng lãnh đạo cấp trên, đồng cấp và cấp dưới. Những nguyên tắc và kỹ năng đó hoàn toàn có thể học được.

Tôi tin rằng mọi cá nhân đều có thể trở thành nhà lãnh đạo giỏi dù ở bất kỳ vị trí nào. Hãy nâng cao năng lực lãnh đạo để có thể gây ảnh hưởng lên tổ chức của mình. Bạn có thể thay đổi cuộc sống của mọi người. Bạn có thể trở thành người gia tăng giá trị. Bạn có thể học cách gây ảnh hưởng tới mọi người ở mọi vị trí trong tổ chức – ngay cả khi bạn không bao giờ đạt được vị trí cao nhất. Bằng cách giúp đỡ người khác, bạn có thể giúp đỡ chính mình.

Điểm xuất phát là học cách vượt qua những thách thức mà mọi nhà lãnh đạo 360º phải đương đầu.

TÓM TẮT CHƯƠNG I:

NHỮNG NGỘ NHẬN CỦA NHÀ LÃNH ĐẠO CẤP TRUNG

Bản tóm tắt bảy ngộ nhận thường gặp ở các lãnh đạo cấp trung của tổ chức:

NGỘ NHẬN #1: Ngộ nhận về chức vị

NGỘ NHẬN #2: Ngộ nhận về mục tiêu

NGỘ NHẬN #3: Ngộ nhận về tầm ảnh hưởng

NGỘ NHẬN #4: Ngộ nhận về sự thiếu kinh nghiệm

NGỘ NHẬN #5: Ngộ nhận về tự do

NGỘ NHẬN #6: Ngộ nhận về khả năng

NGỘ NHẬN #7: Ngộ nhận về việc

“Được ăn cả, ngã về không”

Bạn đang vượt qua bẫy ngộ nhận này như thế nào?

2.

NHỮNG THÁCH THỨC NHÀ LÃNH ĐẠO 360º PHẢI ĐƯƠNG ĐẦU

Nếu bạn là một lãnh đạo cấp trung của tổ chức thì bạn đang có một công việc đầy thử thách. Tôi đã gặp nhiều lãnh đạo cấp trung chán nản, căng thẳng và đôi khi muốn bỏ cuộc. Tôi nghe họ nói những điều đại loại như:

“Có vất vả cố gắng thế nào, tôi cũng chẳng đi đến đâu.”

“Tôi luôn băn khoăn không hiểu công việc đó có đáng phải vất vả thế không.”

Nếu tôi và bạn ngồi nói chuyện với nhau trong vài phút, bạn sẽ liệt kê ít nhất nửa tá vấn đề mà bạn đang phải đối mặt khi lãnh đạo từ vị trí giữa của tổ chức. Nhưng bạn có biết rằng những điều khiến bạn nản lòng cũng làm nản lòng hầu hết lãnh đạo cấp trung khác? Tất cả những ai nỗ lực lãnh đạo từ vị trí giữa của tổ chức đều đối mặt với những thách thức chung. Không phải chỉ một mình bạn nghĩ vậy.

Như tôi đã đề cập, cơ hội tốt nhất để giúp bạn và tổ chức là trở thành nhà lãnh đạo 360º. Tuy nhiên, trước khi nghiên cứu những nguyên tắc mà nhà lãnh đạo 360º cần luyện tập để lãnh đạo cấp trên, đồng cấp và cấp dưới, tôi cho rằng bạn phải làm quen với bảy thách thức phổ biến nhất mà các lãnh đạo cấp trung thường phải đương đầu. Xác định và nhận ra chúng sẽ giúp bạn trở thành lãnh đạo giỏi mặc dù bạn không phải là lãnh đạo cao nhất.

Tôi tin rằng các thử thách sẽ “cộng hưởng” với bạn, và bạn sẽ thấy

chính mình đang nói: "Cố lên nào!" Tất nhiên, tôi sẽ đưa ra một số gợi ý để giúp bạn, bởi vì việc nhận ra các thách thức sẽ rất ít giá trị nếu thiếu những biện pháp. Bạn hãy đọc tiếp để có thể giải quyết một số vấn đề và sẵn sàng trở thành nhà lãnh đạo 360º.

THÁCH THỨC #1

SỰ CĂNG THẲNG

Áp lực của việc bị kẹt ở giữa

BÍ QUYẾT VƯỢT QUA SỰ CĂNG THẲNG:

Học lãnh đạo bất chấp những trở ngại

Một trong những điều khó khăn nhất khi trở thành lãnh đạo cấp trung là bạn không biết chắc mình đang đứng ở đâu. Là lãnh đạo, bạn có sức mạnh và quyền hành. Bạn có thể ra một số quyết định. Bạn có quyền sử dụng một số tài nguyên. Bạn có thể ra lệnh cho nhân viên hành động và chỉ đạo họ trong công việc. Nhưng đồng thời, bạn lại thiếu quyền hạn ở những phạm vi khác. Nếu bạn vượt quá quyền hạn, bạn sẽ gây ra rắc rối thật sự cho mình.

Người bạn và cũng là đồng nghiệp của tôi, Dan Reiland, gọi trường hợp này là "áp lực của việc cảm thấy như có tất cả quyền lực và không có chút quyền nào". Nếu bạn không phải là lãnh đạo cao nhất, bạn không được nắm quyền điều hành, nhưng bạn có thể phải chịu trách nhiệm cho việc ấy. Ngay cả khi bạn cho rằng mình có tầm nhìn và kỹ năng để đưa tổ chức lên một tầm cao mới, bạn cũng không có quyền tự mình tạo ra thay đổi đó nếu điều đó đòi hỏi tổ chức phải đi theo hướng khác với hướng hiện tại. Và điều đó có thể khiến bạn cảm thấy mình đang bị mắc kẹt ở giữa.

Với tư cách là lãnh đạo cấp trung của tổ chức, quyền lực bạn có không phải thuộc sở hữu của bạn. Trừ phi bạn là ông chủ hay CEO của công ty, nếu không thì quyền lực bạn có chỉ là mượn của một người có quyền lực lớn hơn. Và người đó có thể tước hết quyền hành của bạn bằng cách sa thải, giáng chức hay chuyển bạn sang một công việc khác. Việc đó sẽ tạo ra sự căng thẳng cho bạn.

NHỮNG YẾU TỐ TÁC ĐỘNG LÊN SỰ CĂNG THẲNG

Những người đang cố gắng lãnh đạo từ vị trí giữa trong tổ chức không trải qua sự căng thẳng giống nhau. Tính khí và năng lực của nhà lãnh đạo là nguyên nhân tạo nên sự khác biệt đó. Thêm vào đó, cách thức sự căng thẳng tác động tới người lãnh đạo bị

ảnh hưởng bởi năm yếu tố dưới đây:

1. Sự trao quyền Cấp trên trao cho bạn bao nhiêu quyền hạn và trách nhiệm? Các đường lối rõ ràng như thế nào?

Trong cuốn *It's Your Ship* (Đó là con tàu của bạn), cựu thuyền trưởng hải quân D. Michael Abrashoff thuật lại việc ông đã sử dụng sự trao quyền để cải thiện cách làm việc của các thủy thủ tàu U.S.S. Benfold.

Khi tôi chỉ huy Benfold, tôi nhận ra rằng không có ai, kể cả tôi, đủ khả năng đưa ra mọi quyết định. Tôi phải đào tạo các thủy thủ để họ có thể tự mình suy nghĩ và đánh giá. Trao quyền nghĩa là xác định những phạm vi mà trong đó mọi người được phép hoạt động và tự do hoạt động.

Nhưng tự do đến mức nào? Đâu là giới hạn?

Bất cứ khi nào một quyết định có thể dẫn đến hậu quả là làm hại ai đó, phí phạm tiền của những người nộp thuế, hay làm hỏng con tàu, người ra quyết định phải xin ý kiến tôi. Trừ những bất trắc đó ra, các thủy thủ được quyền tự quyết định. Ngay cả khi những quyết định đó là sai lầm, tôi vẫn đứng về phía họ. Hy vọng là họ sẽ học được từ sai lầm đó. Càng được trao nhiều trách nhiệm, họ càng học hỏi được nhiều.

Không phải ai cũng được tự do để thành công và an toàn nếu thất bại giống như những thủy thủ của Abrashoff. Chủ trương về quyền hạn và trách nhiệm được xác định rõ ràng như thế nào tác động rất lớn tới cách chúng ta cảm thấy sự căng thẳng nặng nề ra sao. Chủ trương càng mơ hồ, khả năng bị căng thẳng càng lớn.

Nếu bạn lãnh đạo một tổ chức tình nguyện giống như tôi, thì bạn sẽ nhận thấy các lãnh đạo cao cấp và các doanh nhân thường chịu đựng căng thẳng khi họ bước ra khỏi thế giới kinh doanh và làm tình nguyện. Khi là lãnh đạo đứng đầu, họ quen với việc quyền hạn tương xứng với trách nhiệm. Họ đề ra tầm nhìn, phương hướng và thúc đẩy mọi việc. Khi họ tình nguyện phục vụ tổ chức, họ không còn quyền hạn, họ thấy đơn điệu và tẻ nhạt với vị trí giữa của tổ chức. Nhiều người không biết phải làm gì trong hoàn cảnh đó (Điều này đặc biệt đúng khi họ có năng lực lãnh đạo giỏi hơn người đang điều hành tổ chức tình nguyện). Nhiều lãnh đạo phản ứng lại bằng cách cố giành quyền lãnh đạo tổ chức hoặc làm theo ý họ. Những người khác bỏ cuộc và quay trở về thế giới mà họ biết rõ nhất.

2. Chủ động – Làm thế nào để cân bằng giữa chủ động và không vượt quá ranh giới của mình?

Các lãnh đạo giỏi hiếm khi nghĩ về những ranh giới, thay vào đó, họ nghĩ về những cơ hội. Họ là những người khởi xướng. Xét cho cùng, đặc điểm số một của lãnh đạo là khả năng khiến mọi việc xảy ra. Đôi khi khát khao khởi xướng việc gì đó khiến họ mở rộng trách nhiệm và phạm vi của mình. Những lần khác, khát khao đó gây ra xung đột với những người lãnh đạo họ.

Bạn cần nhận ra rằng khát khao khởi xướng một việc của mình càng mạnh mẽ bao nhiêu thì khả năng bị căng thẳng lại càng lớn bấy nhiêu. Nếu bạn liên tục dịch chuyển những giới hạn, bạn rất dễ làm cho những người khác bực mình. Tuy nhiên, nếu bạn làm việc trong một môi trường mà lãnh đạo các cấp đều được trao quyền, mọi người sẽ bỏ qua việc bạn thách thức quy trình thực hiện công việc. Tuy nhiên, nếu bạn thách thức tầm nhìn hay quyền lực của các lãnh đạo, bạn sẽ chuyển từ việc bị kẹt ở giữa sang việc bị đứng ở bên ngoài và phải kiếm một công việc khác.

3. Môi trường – Điểm cốt lõi trong vai trò lãnh đạo của tổ chức và người lãnh đạo là gì?

Mỗi tổ chức có môi trường đặc trưng của riêng mình. Nếu bạn xuất thân từ quân đội, bạn không thể bước vào một môi trường doanh nghiệp và mong nó hoạt động giống như quân đội hay hải quân. Nếu bạn đã từng làm ở một tập đoàn lớn, sau đó làm việc cho một công ty gia đình, bạn sẽ gặp khó khăn nếu không thích nghi được. Đó là lẽ thường.

Tương tự, một tổ chức mang cá tính của người lãnh đạo. Điểm cốt lõi trong vai trò lãnh đạo con tàu Benfold đã thay đổi dưới sự điều hành của Abrashoff. Ông muốn tạo ra một môi trường trao quyền, nơi sự chủ động và quyền làm chủ được đề cao. Những người biểu thị những nét đặc trưng đó được khen thưởng. Chừng nào Abrashoff còn chỉ huy, môi trường của con tàu còn biểu hiện những đặc điểm đó.

Nếu bạn là một lãnh đạo cấp trung của doanh nghiệp, hãy đánh giá môi trường của bạn. Nó là môi trường tăng thêm hay giảm bớt sự căng thẳng? Bạn có thể phát triển trong kiểu môi trường bạn đang sống với mức căng thẳng hiện tại không? Khía cạnh tích cực của tổ chức có nhiều hơn ảnh hưởng tiêu cực của môi trường đối với bạn không? Một môi trường có thể tốt cho lãnh đạo này nhưng lại không tốt cho lãnh đạo khác. Chỉ bạn mới có thể tự đánh giá

bản thân.

4. Giới hạn công việc – Bạn biết rõ về công việc của mình và cách thực hiện nó?

Bạn đã bao giờ để ý tới mức độ căng thẳng phải trải qua khi bắt đầu một công việc mới? Mức độ đó khá cao? Công việc càng ít quen thuộc, sự căng thẳng càng lớn. Nếu bạn không biết làm nó thế nào, bạn sẽ bị căng thẳng ngay cả khi bạn là người học nhanh và ham học hỏi. Thậm chí khi bạn biết cách làm việc rồi mà không biết mọi người trông đợi gì ở mình, bạn sẽ không có nền tảng vững chắc. Chỉ khi nào bạn thật sự nắm chắc và làm tốt công việc thì sự căng thẳng của việc ở vị trí giữa mới giảm.

5. Đánh giá cao Bạn có thể sống thiếu danh tiếng không?

Thực tế của việc lãnh đạo từ vị trí giữa của tổ chức là bạn sẽ không được nhiều người biết tới và đánh giá cao như những lãnh đạo đứng đầu. Bạn càng khao khát có được danh tiếng và sự công nhận, bạn càng dễ nản lòng khi phải làm việc ở vị trí giữa của tổ chức. Bạn cần tự quyết định xem mình có thể thoải mái tiếp tục ở vị trí của mình hay không.

CÁCH GIẢM BỚT THÁCH THỨC VỀ SỰ CĂNG THẲNG

Chỉ nhận ra lãnh đạo từ vị trí cấp trung rất căng thẳng hay chỉ để tồn tại đều chưa đủ. Muốn phát triển, bạn cần học cách giảm bớt sự căng thẳng. Dưới đây là năm gợi ý:

1. Trở nên thoải mái với vị trí cấp trung

Chúng ta thường nghĩ lãnh đạo từ vị trí hàng đầu sẽ dễ dàng hơn. Thực tế là lãnh đạo từ vị trí giữa mới dễ dàng hơn nếu cấp trên của bạn là một lãnh đạo giỏi. Những lãnh đạo giỏi giao công việc cho nhân viên, tạo động lực cho toàn bộ tổ chức. Bạn có thấy những lãnh đạo trung bình hoặc dưới mức trung bình thành công bởi họ là một phần của một tổ chức được lãnh đạo xuất sắc không? Bạn chưa từng thấy đồng nghiệp nào thành công vượt mức nhờ sự hỗ trợ của cấp trên? Khi bạn có những lãnh đạo xuất sắc, bạn không cần nhiều kỹ năng và công sức để hoàn thành công việc. Bạn có lợi từ mọi điều họ thực hiện. Vì vậy, tại sao không tận hưởng những lợi ích đó và học hỏi từ họ? Tôi rất tâm đắc với bài thơ dưới đây của Helen Laurie:

Tôi thường bị bắt làm bài kiểm tra

Để tận dụng điều tốt nhất của người tốt thứ nhì.

Rồi một ngày tôi tỉnh giấc và thấy

Tốt thứ nhì là điều tốt nhất cho tôi.

Vị trí giữa là một nơi tuyệt vời khi bạn tin tưởng tầm nhìn của tổ chức và lãnh đạo. Vậy thì bạn nên làm gì để thấy thoải mái với vị trí giữa? Sự thoải mái là "đạo hàm" của sự kỳ vọng. Hình dung càng khác với thực tế bao nhiêu, bạn càng thất vọng bấy nhiêu. Hãy trình bày những khúc mắc với sếp. Bạn càng biết rõ sếp trông đợi gì ở bạn, điều gì là bình thường trong tổ chức và bạn có bao nhiêu quyền hành, bạn sẽ càng thấy thoải mái.

2. Biết nên làm gì và không nên làm gì

Đường lối trách nhiệm rõ ràng là thứ hiệu quả nhất giúp một người thoát khỏi sự căng thẳng. Năm 1981, trước ngày nhậm chức mục sư trưởng Nhà thờ Skyline ở California, tôi tìm hiểu những thứ tôi phải đích thân chịu trách nhiệm. Tôi yêu cầu các thành viên ban quản trị lập một danh sách vắn tắt những việc tôi phải làm mà không ai làm thay được. Trong danh sách có bốn việc sau:

Chịu trách nhiệm cuối cùng. Tôi phải chịu trách nhiệm về bất cứ chuyện gì xảy ra trong nhà thờ;

Là người truyền đạt chính. Tôi quyết định nội dung cần truyền đạt trong buổi lễ và phải giảng kinh hầu hết các ngày chủ nhật;

Là người đại diện chính của nhà thờ. Tôi là bộ mặt và tiếng nói quan trọng nhất của nhà thờ trong giáo đoàn và trong cộng đồng;

Sống ngay thẳng. Tác giả kiêm doanh nhân Byrd Baggett định nghĩa ngay thẳng là "làm điều mà bạn nói là sẽ làm, vào lúc bạn nói bạn sẽ làm và làm theo cách bạn nói bạn sẽ làm." Không có gì quan trọng hơn điều đó trong cuộc đời một lãnh đạo có ước nguyện đại diện cho Chúa trước mọi người.

Một trong những điều tốt nhất bạn có thể làm là hỏi xem người khác kỳ vọng gì ở bạn, và nói chuyện với mọi người về điều bạn kỳ vọng ở họ. Todd Mullins phụ trách các nhân viên thay cha Tom Mullins ở Christ Fellowship tại West Palm Beach, bang Florida. Todd nhận thấy các cuộc giao tiếp thường xuyên giúp họ giải quyết sự căng thẳng trong môi trường thay đổi. Tom diễn thuyết trên khắp đất nước, khi ông quay lại nhà thờ, ông muốn nắm lại

quyền lãnh đạo ở một số phạm vi người khác đang nắm giữ. Todd biết cách hỏi: "Đây là việc của con hay của cha?" (Nhân tiện, trong một số trường hợp thế này, các nhân viên cần có trách nhiệm trình bày với lãnh đạo của họ). Việc này giúp Todd biết rút lui khi Tom quay lại nắm quyền, và tế nhị nhắc Tom đừng làm xáo trộn nơi mà ông ấy thật sự không muốn lãnh đạo.

3. Nhanh chóng có được câu trả lời

Tôi nghĩ những trợ lý giám đốc điều hành là những người bị kẹt ở giữa nhiều nhất. Hàng ngày, họ trải qua sự căng thẳng cao độ. Tôi biết điều này đúng với trợ lý riêng của tôi, Linda Eggers. Cô ấy phải thay mặt tôi tiếp xúc với những người rất khó tính. Tôi cũng đòi hỏi rất khắt khe. Một trong những cách tốt nhất tôi có thể giúp Linda là chuyển thông tin cho cô ấy nhanh nhất có thể. Nếu cô ấy có câu hỏi, tôi cố gắng trả lời ngay. Khi tôi đi công tác và trong một ngày, chúng tôi chưa trao đổi với nhau, tôi sẽ gọi điện cho cô ấy. Cô ấy luôn có một danh sách câu hỏi và vấn đề cần thảo luận. Nếu tôi không bắt cô ấy phải chờ đợi, cô ấy còn có thể làm việc hiệu quả hơn nhiều.

Những ai muốn thành công khi ở vị trí giữa phải tìm ra cách để có thật nhanh các câu trả lời. Điều đó đôi khi rất khó khăn, nhất là khi phải làm việc với một người không cởi mở. Trong trường hợp như vậy, bạn cần tìm kiếm sự giúp đỡ từ người khác. Việc này có thể mất thời gian và đòi hỏi bạn phải có quan hệ tốt với mọi người xung quanh. Khi bạn phát triển kỹ năng của nhà lãnh đạo 360º, việc đó sẽ trở nên dễ dàng hơn rất nhiều.

4. Không bao giờ xâm phạm chức vụ của mình và sự tín nhiệm của cấp trên

Xâm phạm sự tín nhiệm và quyền hành cấp trên giao phó là nguyên nhân khiến sự căng thẳng lên đến cực điểm. Sự xâm phạm này có thể là lạm dụng quyền lực, cố tình phá hoại ngầm cấp trên hay sử dụng tài sản công để tư lợi. David Branker, giám đốc một tổ chức lớn ở Jacksonville, bang Florida, nói: "Sự tín nhiệm được xây mỗi lúc bằng một viên gạch, nhưng khi nó bị xâm phạm, cả bức tường sụp đổ. Quyền lực bạn được giao phó không phải để phục vụ lợi ích của bạn mà để bạn thay mặt cấp trên vận hành nó. Trong quá trình lãnh đạo, tính cách và sự ngay thẳng của bạn luôn được sát hạch."

Là nhà lãnh đạo cấp trung, khả năng bạn được trao quyền hoàn toàn phụ thuộc vào lòng trung thành phục vụ của bạn đối với

những người trao quyền. Vì thế, bạn phải ngăn chặn cám dỗ của việc thăng tiến nhờ thất bại của lãnh đạo. Bạn cần sáng suốt không để mình có những đối thoại kiểu "Nếu tôi mà điều hành" với các nhân viên khác. Nếu bạn gặp khó khăn với lãnh đạo, hãy bày tỏ điều đó với họ.

5. Tìm cách giảm bớt căng thẳng

Bạn sẽ không bao giờ loại bỏ được hoàn toàn sự căng thẳng, vì vậy, bạn cần tìm cách giảm bớt nó. Rod Loy là nhà lãnh đạo của một tổ chức lớn ở Little Rock, bang Arkansas. Ông kể rằng khi còn là lãnh đạo cấp trung, ông giữ một tập tài liệu có tựa đề "Những điều tôi sẽ không bao giờ làm khi là lãnh đạo đứng đầu." Là lãnh đạo cấp trung, ông biết sự cám dỗ bản năng khiến ông có thể "phun" ra những điều không hay với đồng nghiệp. Ông tránh việc "dốc bầu tâm sự" những thất vọng của mình với người khác bằng một cách đơn giản là viết ra cảm nhận của mình và cất chúng vào cặp tài liệu. Cách đó khiến ông thấy nhẹ nhõm, không bội tín với cấp trên và bảo đảm rằng ông sẽ nhớ bài học về bất cứ sai lầm nào mà lãnh đạo của ông đã phạm phải.

Bạn có thể áp dụng bí quyết của Rod Loy. Nếu không, bạn có thể tìm cách khác: đánh golf, chạy bộ, đấu quyền anh, tập aerobics, đi bộ, massage. Hãy làm bất cứ điều gì lành mạnh, miễn là nó giúp bạn xả stress khi sự căng thẳng đang đè nặng lên bạn.

Không ai nói rằng trở thành nhà lãnh đạo 360º là dễ dàng. Lãnh đạo từ vị trí giữa rất căng thẳng, song lãnh đạo ở vị trí cao nhất cũng vậy. Những nhân viên không được quyết định cách thức làm việc cũng vậy. Bí quyết để thành công là học cách đối phó với sự căng thẳng dù bạn ở vị trí nào, vượt qua trở ngại và tận dụng tối đa lợi thế và cơ hội ở vị trí đó. Nếu bạn làm vậy, bạn có thể thành công ở bất cứ vị trí nào trong tổ chức.

THÁCH THỨC #2

SỰ CHÁN NẢN

Đi theo một nhà lãnh đạo không hiệu quả

BÍ QUYẾT VƯỢT QUA SỰ CHÁN NẢN:

Việc của bạn không phải là sửa sai cho nhà lãnh đạo, mà là gia tăng giá trị. Nếu nhà lãnh đạo không thay đổi, bạn nên thay đổi thái độ hoặc chỗ làm.

Ngày 6/2/1865, chính phủ của các bang ly khai với Hoa Kỳ để gây ra cuộc nội chiến những năm 1860 đã thông qua một nghị quyết đưa Robert E. Lee trở thành Tổng tư lệnh – lãnh đạo toàn bộ quân đội của đất nước, chứ không chỉ riêng quân đội Bắc Virginia. Đây là điều Robert E. Lee hoàn toàn không muốn. Những lãnh đạo miền Nam nhận thấy Lee, một vị tướng xuất sắc, đang đi theo một lãnh đạo tồi là Tổng thống Jefferson Davis .

Lee được mọi người công nhận là vị tướng tài năng nhất trong suốt cuộc nội chiến của nước Mỹ. Ông là sĩ quan quân đội tốt nghiệp Học viện Quân sự West Point. Khi các bang miền Nam ly khai, Tổng thống Lincoln đề nghị Robert E. Lee thống lĩnh toàn bộ lực lượng Liên minh. Nhưng Lee đã từ chối lời đề nghị đó. Ông trung thành với quê hương Virginia nên chọn chiến đấu cho Liên bang. Ông sớm nổi trội trên chiến trường và nhanh chóng trở thành tướng chỉ huy quân đội Bắc Virginia.

Chiến tranh kéo dài, các lãnh đạo Liên bang bắt đầu sốt ruột vì họ có quá ít trận thắng. Họ nhận ra Jefferson Davis, dù được đạo tạo ở Học viện West Point, từng là Hạ nghị sĩ, Thượng nghị sĩ và Bộ trưởng Quốc phòng, nhưng không có kỹ năng lãnh đạo cần thiết để dẫn dắt Liên bang đến thắng lợi cuối cùng. Nhiều lãnh đạo Liên bang muốn đưa Lee lên làm Tổng tư lệnh để tước bớt quyền lực quân sự của Davis. Nhưng Lee không để họ làm điều đó. Ông trung thành với bang Virginia, với chính nghĩa và với người lãnh đạo của mình. Không còn cách nào khác, Quốc hội Liên bang buộc Lee phải làm tướng chỉ huy. Họ hy vọng nỗ lực này có thể thay đổi số phận của miền Nam.

Với nhiều lãnh đạo giỏi, rõ ràng là Lee đã phải phục tùng một nhà lãnh đạo kém hơn ông. Các đối thủ của Lee, gồm cả Tướng Grant và sau này là Tổng thống Ulysses S. Grant, cũng nhận ra điều đó. Grant viết hồi ký: “Liên bang đã đi được một chặng xa ngoài tầm với của Tổng thống Davis và chẳng có việc gì được thực hiện ngoài việc Lee làm cho nhân dân miền Nam.” Với Lee, việc không vượt quá ranh giới của mình thuộc về vấn đề danh dự. Đây chính là một nguyên nhân thất bại của Liên bang. Lee trung thành và xuất sắc, nhưng nếu Lee phát triển kỹ năng lãnh đạo cấp trên, không biết mọi chuyện diễn ra như thế nào!

NHỮNG LÃNH ĐẠO KHÔNG AI MUỐN THEO

Điều khiến một lãnh đạo giỏi ở vị trí giữa của tổ chức dễ nổi cáu là làm việc dưới quyền một nhà lãnh đạo tồi. Tôi chưa từng đọc bất cứ thứ gì kể lại cảm giác của Robert E. Lee khi dưới quyền Jefferson

Davis. Ông quá quân tử nên không bao giờ công khai bộc lộ bất cứ cảm xúc tiêu cực nào. Nhưng tôi biết ông rất chán nản. Có nhiều kiểu lãnh đạo tồi, tất cả họ đều làm nản lòng cấp dưới. Dưới đây là vài trường hợp điển hình:

Lãnh đạo thiếu vững vàng

Lãnh đạo thiếu vững vàng nghĩ rằng họ là trung tâm của mọi việc. Vì thế, với mỗi hành động, mỗi thông tin, mỗi quyết định, họ đều lấy bản thân mình làm tiêu chuẩn để soi xét. Khi một người trong nhóm làm việc tốt, họ sợ người đó tỏa sáng hơn mình, nên cố tình kìm hãm sự phát triển của người đó. Khi một người trong nhóm làm việc tồi, họ tức giận vì việc đó làm xấu đi hình ảnh của họ.

Trên hết, lãnh đạo thiếu vững vàng muốn mọi người ở đúng chỗ của mình, trừ chính họ. Họ giống một chủ tịch công ty nọ. Ông này gửi cho trưởng phòng nhân sự thông điệp sau: "Tìm trong công ty những người trẻ tuổi, thông minh và hiếu thắng có thể kế nhiệm tôi. Khi nào tìm thấy, hãy sa thải họ!"

Khi tôi đang viết cuốn sách này, một người bạn kể cho tôi rằng anh ấy từng làm việc cho một nhà lãnh đạo có nguyên tắc lãnh đạo như sau: Giữ cho mọi người mất thăng bằng. Nếu nhân viên nào bắt đầu thấy yên ổn, ông ấy sẽ "lay anh ta dậy".

Trong tổ chức, sự yên ổn chảy theo chiều từ trên xuống dưới. Khi các lãnh đạo thấy bất an, họ thường lập kế hoạch để sự thiếu vững vàng đó xuống tận các nhân viên. Nếu đang dưới quyền một lãnh đạo như vậy, bạn không những phải làm việc để tìm cách thoát khỏi sự bất an cho bản thân, mà còn phải làm việc vất vả hơn nữa để tạo ra sự an tâm cho nhân viên. Nếu không, các nhân viên của bạn sẽ phải tiếp tục chịu đựng sự bất ổn.

Lãnh đạo thiển cận

Lãnh đạo thiển cận tạo ra hai khó khăn nhãn tiền cho nhân viên. Thứ nhất, họ thất bại khi vạch ra phương hướng hoặc tìm ra động lực để tiến lên. Trong Kinh Thánh có câu châm ngôn: "Ở đâu không có tầm nhìn, con người sẽ diệt vong." Tại sao? Bởi vì họ không đi tới bất cứ đâu và làm bất cứ việc gì. Điều đó là vô phương cứu chữa. Thứ hai, người thiển cận luôn thiếu nhiệt huyết. Họ không có lửa và cũng không truyền được lửa để cùng mọi người đi tiếp. Điều đó không tạo ra môi trường tích cực để làm việc.

Nếu bạn có khả năng "nhìn xa trông rộng" trong khi cấp trên của

bạn không có, bạn có thể dựa vào nó để thiết lập một môi trường, trong đó những người do bạn quản lý làm việc năng suất và thành công. Nhưng những người có tầm nhìn khác bạn – thậm chí là tầm nhìn tiêu cực – có thể cố gắng xông vào và lấp khoảng trống do cấp trên tạo ra. Bạn phải thận trọng với các xung đột.

Lãnh đạo bất tài

Vài năm trước, khi đi du lịch Thổ Nhĩ Kỳ, tôi được một hướng dẫn viên kể chuyện các vị vua trong lịch sử Thổ Nhĩ Kỳ và cách họ tạo sức ép khủng khiếp cho người khác. Nếu một người nào đó không đáp ứng được kỳ vọng của các vị vua, họ sẽ bị xử tội chết.

Hướng dẫn viên kể về vị vua đã ra lệnh xây dựng nhà thờ Hồi giáo Blue ở Istanbul. Vị vua muốn kiến trúc sư xây tháp nhà thờ bằng vàng. Kiến trúc sư biết không có đủ kinh phí để thực hiện việc này nhưng nếu phản đối, ông ấy có thể bị mất đầu. Và kiến trúc sư đã nghĩ ra một giải pháp thông minh. Trong tiếng Ả rập, từ "số sáu" đọc rất giống với từ "vàng". Vì thế, kiến trúc sư xây sáu tòa tháp đá. Khi đức vua tra hỏi, kiến trúc sư giả vờ là mình đã hiểu nhầm ý đức vua.

Làm việc dưới quyền lãnh đạo bất tài thường gặp sức ép giống vị kiến trúc sư nọ, dù họ không phải chịu hậu quả như thế. Lãnh đạo bất tài thường vô dụng và không chịu thay đổi. Nhà thơ kiêm nhà phê bình Samuel Johnson từng nói: "Lời khuyên hiếm khi được hoan nghênh, và người cần nó nhất lại ít cảm tình với nó nhất."

Lãnh đạo bất tài gây rắc rối không chỉ với cấp dưới mà với toàn tổ chức. Họ là "những giới hạn" đối với tất cả những ai họ lãnh đạo trong toàn tổ chức. Nguyên tắc Giới hạn trong cuốn 21 Nguyên tắc vàng của nghệ thuật lãnh đạo phát biểu: "Khả năng lãnh đạo là giới hạn quyết định mức độ hiệu quả của một người."

Lãnh đạo ích kỷ

Trong cuốn *Circle of Innovation* (Vòng tròn của sự sáng tạo), tác giả kiêm cố vấn doanh nghiệp Tom Peters viết:

Lãnh đạo ích kỷ cố gắng lãnh đạo người khác vì lợi ích bản thân và gây thiệt hại cho người khác. Với họ, cuộc sống là trò chơi có không, có kẻ thắng người thua. Họ khuyến khích mọi người trở thành kẻ thua cuộc trong trò chơi cuộc đời để họ có thể vơ vét tất cả chiến lợi phẩm. Đó là nữ doanh nhân lừa đảo nhà cung cấp để làm đẹp hình ảnh cửa hàng bà ta với hy vọng được tăng lương. Hay người cha ích kỷ động viên con trai chơi thật giỏi các môn thể

thao để được hưởng lây niềm vui chiến thắng trên công sức của con.

Lãnh đạo ích kỷ thăng tiến trên tổn thất của những người xung quanh. Một giám đốc kể rằng một trong những người lãnh đạo đầu tiên của ông là người rất ích kỷ, giấu giếm tất cả bổng lộc ông ta có được nhờ chức vụ. Vì thế, giờ đây, khi đã là nhà lãnh đạo hàng đầu, vị giám đốc đó nhất định chia sẻ bổng lộc của mình với những người làm việc cho ông. Đây là lời khuyên rất hữu ích cho những ai là lãnh đạo dù ở cấp nào trong tổ chức. Hãy chia sẻ những thứ bạn có với những người dưới quyền. Huấn luyện viên bóng rổ huyền thoại John Wooden nói rằng, để thành công "bạn phải say mê tìm ra cách tốt nhất, chứ không phải tìm ra cách làm của riêng bạn."

Lãnh đạo "tắc kè hoa"

Tổng thống Lyndon Baines Johnson từng kể câu chuyện về một giáo viên trẻ, thất nghiệp vào thời kỳ suy thoái đã đến Texas tìm việc. Khi hội đồng nhà trường hỏi anh ta thế giới tròn hay phẳng, thầy giáo tương lai rất hoang mang, sợ rằng đây là câu hỏi bẫy và thốt lên: "Tôi có thể dạy theo cả hai cách."

Đó là phản ứng của lãnh đạo "tắc kè hoa" khi bạn gặng hỏi anh ta. Dưới quyền lãnh đạo "tắc kè hoa", mọi người không bao giờ biết được phản ứng của ông ta như thế nào. Vì thế, thời gian và công sức quý giá dùng để hoàn thành công việc bị phí phạm cho việc tiên đoán hành động kế tiếp nhà của lãnh đạo.

Lãnh đạo "chính trị gia"

Lãnh đạo "chính trị gia" giống lãnh đạo "tắc kè hoa". Rất khó biết trước câu trả lời của họ. Song lãnh đạo "tắc kè hoa" bị phụ thuộc vào cảm xúc, còn lãnh đạo "chính trị gia" lại bị chi phối bởi khát vọng dẫn đầu. Rất khó khăn khi làm việc dưới quyền những người có quyết định dựa vào tham vọng chính trị chứ không dựa vào nhiệm vụ và lợi ích tổ chức. Khi được hỏi lập trường của mình về một vấn đề, ông ta trả lời: "Bạn tôi, một số thì ủng hộ. Số khác lại phản đối. Còn tôi, tôi ủng hộ bạn tôi."

Lãnh đạo kiểm soát

Bạn đã bao giờ làm việc cho một người luôn muốn xen vào mọi việc bạn làm chưa? Có rất ít thứ khiến một người có năng lực chán nản hơn thế. Và rất ít điều khiến lãnh đạo giỏi bực mình hơn thế. Thật khó hào hứng làm việc khi cấp trên cứ liên tục gián đoạn

công việc bạn đang làm bằng cách quản lý bạn một cách "vi mô".

Hai điều sau dồn người ta vào thế phải quản lý "vi mô" người khác: Một là khát vọng cầu toàn. Điều này không thể đạt được. Hai là họ tin rằng không ai có thể làm tốt như họ. Điều này bắt nguồn từ suy nghĩ cho rằng đóng góp của mọi người không đáng giá như của họ. Cả hai điều trên đều không tạo ra môi trường làm việc tích cực cho nhân viên của họ.

GIẢI PHÁP CHO SỰ CHÁN NẢN: GIA TĂNG GIÁ TRỊ

Phản ứng thông thường với sự chán nản là sửa sai hoặc thay đổi lãnh đạo. Tuy nhiên, đó thường không phải là lựa chọn dành cho những lãnh đạo cấp trung, và cũng không phải là giải pháp thích hợp. Dù ở hoàn cảnh nào, giới hạn lớn nhất không phải là lãnh đạo cấp trên – mà là tinh thần của mỗi chúng ta. Bạn nên nhớ trong vai trò lãnh đạo, vấn đề nằm ở việc bố trí chứ không phải chức vụ. Trong hầu hết các tình huống, vai trò của lãnh đạo cấp trung là gia tăng giá trị cho tổ chức và lãnh đạo. Điều này chỉ không đúng khi cấp trên là người vô nguyên tắc hoặc vô đạo đức.

Một lúc nào đó trong cuộc đời, các lãnh đạo giỏi sẽ hỏi bản thân hai câu hỏi: Phải làm gì khi đi theo một lãnh đạo tồi? Làm thế nào để gia tăng giá trị? Thực tế, bạn càng lãnh đạo giỏi, bạn càng dễ phải trở thành cấp dưới của một lãnh đạo kém hơn mình.

Thật không dễ dàng khi làm cấp dưới một lãnh đạo kém, nhưng bạn vẫn có thể tồn tại và thậm chí còn phát triển tốt. Dưới đây là những gợi ý:

1. Thắt chặt quan hệ với cấp trên

Phản ứng đầu tiên khi làm việc cho một lãnh đạo kém thường là rời bỏ hoặc thiết lập rào cản quan hệ với họ. Hãy cưỡng lại thôi thúc đó. Thay vì biến cấp trên thành kẻ thù rồi tạo ra một tình huống bất lợi cho cả hai, bạn cần "bắc cầu" quan hệ. Cố gắng tìm hiểu cấp trên, tìm ra điểm chung, xây dựng mối quan hệ công việc vững chắc. Trong quá trình đó, tái khẳng định sự tận tâm của bạn với nhiệm vụ của tổ chức. Làm những việc đó sẽ đưa bạn vào cùng nhóm với lãnh đạo của mình.

2. Nhận ra và đánh giá cao ưu điểm của cấp trên

Mọi người, kể cả lãnh đạo kém, đều có ưu điểm. Cố gắng tìm ra ưu điểm của cấp trên. Có thể điều đó không dễ dàng hoặc bạn không đánh giá cao hay ngưỡng mộ ưu điểm của lãnh đạo. Điều đó

không thành vấn đề. Hãy tìm ra ưu điểm của lãnh đạo và biến chúng thành vốn quý của tổ chức.

3. Làm việc tận tụy để gia tăng giá trị cho ưu điểm của cấp trên

Đường mòn đến thành công là tận dụng tối đa ưu điểm bạn có. Điều này cũng đúng với cấp trên của bạn. Khi bạn biết được ưu điểm của cấp trên và cách biến chúng thành vốn quý của tổ chức. Hãy tìm cách phát huy những ưu điểm đó.

4. Xin phép lập kế hoạch bổ khuyết các nhược điểm của cấp trên

Bên cạnh việc phát huy ưu điểm, một trong những bí quyết để thành công là "phân bổ" các nhược điểm. Là lãnh đạo, bạn cần sáng suốt trao quyền cho một số cấp dưới để lấp đầy khoảng trống tài năng của bạn. Ví dụ, nếu bạn không giỏi đi sâu vào chi tiết, hãy tuyển ai đó giỏi về mặt này và hợp tác chặt chẽ với họ.

Bạn có thể áp dụng việc lấp đầy khoảng trống với cấp trên của mình. Tuy nhiên, phải rất thận trọng khi tiếp cận đối tượng. Đừng đưa ra ý kiến của mình về nhược điểm của họ nếu họ không hỏi, và ngay cả khi được hỏi, bạn cũng phải cân nhắc. Nếu cấp trên cho bạn biết một nhược điểm của họ, hãy hỏi xem họ có muốn bạn phụ trách mảng đó không. Hãy làm những việc cấp trên không làm được để họ có thể tập trung làm những việc họ giỏi nhất.

5. Để cấp trên tiếp cận với những tài liệu hướng dẫn lãnh đạo

Nếu bạn đang trau dồi kỹ năng lãnh đạo, bạn hẳn phải có nhiều tài liệu về nghệ thuật lãnh đạo như sách, CD, DVD. Hãy chia sẻ chúng với cấp trên. Một lần nữa, cách bạn tiếp cận vấn đề rất quan trọng. Thay vì nói: "Đây, ông cần cái này!" hãy nói: "Tôi vừa đọc xong cuốn sách này, tôi nghĩ ông cũng sẽ thích nó!" Hoặc tìm cách vào đề thật hấp dẫn, chẳng hạn: "Tôi đang đọc một cuốn sách rất hay. Nó làm tôi nghĩ tới ông; tác giả và ông có nhiều điểm rất giống nhau. Tôi nghĩ ông sẽ thích nó." Và tặng cho ông ta một cuốn. Nếu lãnh đạo vui vẻ đón nhận tài liệu đó, bạn có thể áp dụng với những người khác.

6. Công khai khẳng định cấp trên

Một số người sợ rằng nếu họ nói tốt về một cấp trên tồi, họ sẽ làm người khác tưởng lầm hay sẽ nghĩ óc suy xét của họ thật kém cỏi. Nhưng những người khác đều biết điểm hạn chế của vị lãnh đạo đó. Chỉ cần bạn nhận xét đúng sự thật và tập trung vào ưu điểm của lãnh đạo, bạn sẽ không bị mang tiếng. Không những thế, bạn

còn được mọi người kính trọng. Nhận xét của bạn về cấp trên sẽ giúp ông ta gia tăng sự tin tưởng, không chỉ tin tưởng bản thân, mà còn tin tưởng bạn.

Nếu bạn có tầm nhìn xa, bạn sẽ thấy việc gia tăng giá trị cho cấp trên và tổ chức là việc gần như không có khía cạnh bất lợi. Mọi người sẽ nhận ra tài năng và trân trọng cống hiến của bạn. Họ sẽ ngưỡng mộ bạn về khả năng thành công và giúp đỡ người khác kể cả những người kém hơn bạn. Bạn chỉ cần không để mình rơi vào trạng thái chán nản ngắn hạn. Nếu bạn cảm thấy ngày càng chán nản hơn, thì cõ lẽ đã đến lúc thay đổi công việc.

THÁCH THỨC #3

NHIỀU MŨ

Một cái đầu... nhiều cái mũ

BÍ QUYẾT VƯỢT QUA THÁCH THỨC "NHIỀU MŨ":

Biết chiếc mũ nào cần đội và mỉm cười với thách thức.

Lần đầu tiên tôi làm lãnh đạo là năm 1969, nhưng đến tận năm 1974 tôi mới tuyển nhân viên đầu tiên: Stan Toler. Tôi rất vui khi có người cùng làm với mình, vì tôi nhận ra mình không thể làm việc một mình. Tôi thuê Stan làm trợ lý mục sư. Việc đó nghe thì đơn giản nhưng nếu bạn nói chuyện với Stan, ông ấy sẽ có ý kiến khác. Ông ấy mô tả đó là một loạt công việc của nhạc trưởng đội hợp xướng, mục sư trẻ, mục sư già, người quản lý lớp học Chủ nhật, quản lý Trường học dạy Kinh Thánh vào kỳ nghỉ, tài xế mục sư, người trông nom giáo đường và chân "lon ton" (đi lấy quần áo ở tiệm giặt và đổ đầy xăng chiếc Ford Pinto của tôi). Nếu từng có một lãnh đạo cấp trung nào phải xử lý thách thức "nhiều mũ", thì đó là Stan.

ÁP LỰC CỦA VIỆC ĐỘI "NHIỀU MŨ"

Tình huống nan giải của Stan không phải là lạ với hầu hết các lãnh đạo cấp trung của tổ chức. Mọi người ở tất cả các cấp trong tổ chức đều đặt ra những yêu cầu rất cao cho lãnh đạo cấp trung. Lãnh đạo cấp trung, khi rèn luyện để trở thành nhà lãnh đạo 360º, phải chịu những sức ép người khác không phải chịu. Ý của tôi như sau:

Những người ở vị trí thấp nhất tổ chức

Khi ở vị trí thấp nhất, mọi người thường luôn được giao cho một số việc nhất định. Những việc này có thể khá khó khăn, làm hao tổn trí lực hoặc đòi hỏi rất nhiều kỹ năng. Nhưng phần lớn thời gian, chúng chỉ yêu cầu một "chiếc mũ". Ví dụ, nhờ ơn Henry Ford, các công nhân trong dây chuyền sản xuất chỉ có một việc để làm, và họ cứ thực hiện một việc lặp đi lặp lại.

Các đầu bếp nấu nướng trong nhà hàng có rất ít kiểu trách nhiệm. Chẳng hạn ở lò nướng, đầu bếp phải chuẩn bị bếp nướng trước giờ mở cửa, họ nướng thức ăn suốt buổi phục vụ và lau chùi bếp nướng khi công việc hoàn thành. Công việc của họ không phải ai cũng làm được – chúng đòi hỏi tốc độ, kỹ thuật và sức khỏe. Nhưng nó chỉ đòi hỏi một kiểu kỹ năng. Giống như thế, những điện thoại viên chỉ làm một việc chính – giao dịch với khách hàng hay bán sản phẩm, lên lịch cuộc hẹn, giải quyết vấn đề. Tất nhiên, việc này không phải ai cũng có thể hoàn thành xuất sắc, nhưng đòi hỏi phải thật tập trung vào một trách nhiệm.

Người nắm rõ và làm tốt công việc của mình có thể trở thành chuyên gia đẳng cấp thế giới trong lĩnh vực của họ. Họ có thể toại nguyện với công việc và gặt hái thành công. Nhưng nếu họ chỉ làm được một việc hoặc sẵn sàng làm duy nhất một việc, họ sẽ khó được "leo cao" như các lãnh đạo. Vai trò lãnh đạo đòi hỏi khả năng hoàn thành tốt mọi việc. Giống như trong thể thao, nỗ lực dẫn đầu một cuộc đua khác với nỗ lực dẫn đầu một cuộc thi 10 môn.

Những người đứng đầu tổ chức

Lãnh đạo đứng đầu phải đối mặt với những thách thức riêng. Ví dụ, họ chịu trách nhiệm về sự thành công hoặc thất bại của cả tổ chức – điều này là hiển nhiên. Nhưng họ cũng có một đặc quyền mà lãnh đạo cấp trung không có là được lựa chọn việc làm. Họ xác định ưu điểm của mình, chú trọng vào nó, dồn hết thời gian và sức lực vào những thứ có lợi nhất cho tổ chức. Những việc còn lại họ ủy quyền cho người khác hoặc gạt đi.

Thật nực cười là để trở thành lãnh đạo, mọi người phải có khả năng làm tốt nhiều việc, nhưng để trở thành lãnh đạo đứng đầu, họ làm ít việc hơn nhưng phải làm cực kỳ xuất sắc. Trên thực tế, những lãnh đạo thành công hiểu rõ điều này khi chuyển từ cấp trung lên đứng đầu tổ chức. Tôi chưa từng gặp một CEO thành công nào mà lại không chú tâm và giới hạn anh ta vào một, hai hay ba việc làm tốt nhất.

Những người ở vị trí giữa tổ chức

Trái lại, lãnh đạo cấp trung trải qua thách thức "nhiều mũ" hàng ngày. Họ phải làm nhiều việc và có kiến thức vượt ra ngoài kinh nghiệm bản thân. Với thời gian và nguồn lực có hạn, họ phải giải quyết hàng loạt những ưu tiên. Douglas Randlett, bạn tôi gọi điều này là "Hội chứng của kẻ bị sai vặt".

Mô hình trên minh họa các nhân tố khác nhau mà hầu hết lãnh đạo cấp trung của tổ chức phải xử lý:

Ví dụ, một đầu bếp làm ở bếp nướng vươn lên chức bếp phó. Khi còn là đầu bếp, anh ta chỉ cần làm hài lòng một người là bếp phó và nhận lệnh từ người đó. Nhưng thế giới của anh ta thay đổi từ khi được thăng chức. Giờ đây, anh ta là người điều hành nhà bếp, phải làm những công việc mang đặc thù riêng. Mỗi lần nhận được phiếu đặt món, anh ta phải nói với từng đầu bếp biết phải nấu món gì. Việc của anh ta là sắp xếp để tất cả các món, do các đầu bếp khác nhau nấu, để dọn ra bàn cùng lúc. Anh ta cũng chịu trách nhiệm hỗ trợ phục vụ bàn, giúp họ làm hài lòng thực khách và giải quyết vấn đề của họ. Những phục vụ bàn phải chịu áp lực từ sự sốt ruột của khách hàng thế nào thì phó bếp cũng cảm thấy y như thế.

Nhưng đó không phải là áp lực duy nhất dành cho bếp phó. Các đầu bếp trông cậy vào vai trò lãnh đạo của anh ta. Suốt buổi, anh ta quyết định sự vận hành của khu bếp và đặt ra các chuẩn mực khi chuẩn bị món ăn. Anh ta cũng sắp xếp công việc của họ, đảm bảo rằng các đầu bếp được trả lương và giải quyết những bất đồng.

Tuy không nấu nướng nhưng bếp phó có trách nhiệm đặt hàng thực phẩm và thức ăn với những người bán hàng. Anh ta ưu tiên chất lượng và giá cả. Song người bán hàng có những kỳ vọng vào anh ta. Họ muốn trao đổi việc mua bán và cũng muốn anh ta dành thời gian cho họ.

Dĩ nhiên, bếp phó phải chịu trách nhiệm với bếp trưởng hoặc chủ nhà hàng, những người muốn việc kinh doanh thuận lợi và có lãi. Khi còn là đầu bếp, anh ta chỉ đội một "chiếc mũ". Anh ta không tiếp xúc với thực khách, hiếm khi gặp ông chủ, cũng không phải giao dịch với người bán hàng. Anh ta không lãnh đạo một nhóm người. Cuộc sống của một đầu bếp đơn giản hơn nhiều cuộc sống của bếp phó. Trên thực tế, thách thức "nhiều mũ" là một trong

những lý do khiến mọi người không muốn leo cao. Nhiều công nhân không muốn có những cơn đau đầu như các lãnh đạo. Họ quyết định yên vị, làm ít việc và không đội quá nhiều "mũ".

XỬ LÝ THÁCH THỨC "NHIỀU MŨ"

Billy Hornsby, đồng sáng lập ARC và Giám đốc Học viện Phát triển Lãnh đạo EQUIP châu Âu, nói rằng lãnh đạo cấp trung của tổ chức giống như đứa con giữa trong gia đình. Họ phải học cách hòa thuận với người xung quanh và tồn tại giữa những lực "gia đình" khác nhau – nghe lời, chỉ huy, dỗ dành, nhượng bộ và hợp tác nếu cần thiết. Đó không phải là công việc dễ dàng.

Vậy lãnh đạo cấp trung cần làm gì khi phải đội quá nhiều "mũ" mà chỉ có một cái đầu? Dưới đây là những gợi ý:

1. Chọn "mũ" phù hợp với bối cảnh

Mỗi vai trò hoặc "chiếc mũ" bạn phải đội có những trách nhiệm và mục đích sử dụng riêng. Nếu bạn đổi mũ, phải nhớ rằng bối cảnh đã thay đổi. Bạn không nói chuyện với vợ/chồng, con cái, sếp và nhân viên theo cùng một cách phải không? Mục đích thường quyết định vai trò và phương pháp.

2. Đừng đội "chiếc mũ" không thích hợp với nhiệm vụ

Với tư cách là trợ lý của tôi, Linda Eggers liên tục tham dự các cuộc họp với những lãnh đạo hàng đầu của tổ chức khi tôi đi công tác. Cô ấy tham dự để giúp tôi cập nhật công việc điều hành và những thay đổi quan trọng. Khi làm việc với tư cách đó, Linda không bao giờ lạm dụng chiếc mũ "mắt xích liên lạc" để làm theo ý mình hay đội cái mũ "Phát ngôn viên của John" để chặn họng những lãnh đạo khác bằng cách nói: "John sẽ không muốn thế." Cô ấy hiểu rất rõ lời nói của mình có sức nặng. Sau hội nghị, cô ấy thuật lại cho tôi mọi chuyện xảy ra và thận trọng nói về những người ở hội nghị một cách công tâm và chính xác. Cô ấy sẽ đưa ra các ý kiến của mình, nhưng cố gắng không "bóp méo" những gì mà người khác nói hoặc làm.

Linda, giống như nhiều trợ lý khác, đội rất nhiều "mũ". Cô ấy trở thành "đội mũ gia" biết đội chiếc nào trong hoàn cảnh nào và thay đổi "mũ" ngay lập tức. Linda chưa bao giờ đội "chiếc mũ" này để hoàn thành công việc nọ. Cô ấy dựa vào điều kiện riêng của từng mối quan hệ công việc để có cách xử sự thích hợp. Đó thường là cách làm hài lòng cả hai bên, nhưng cô ấy làm việc đó rất tốt.

3. Thay đổi "mũ" chứ đừng thay đổi tính cách

Tôi đã đề cập việc bạn không nên đối xử với vợ/chồng giống như với nhân viên. Điều đó là lẽ thường. Tuy nhiên, như thế không có nghĩa là bạn nên thay đổi tính cách dựa vào người mà bạn tiếp xúc. Thái độ và cách cư xử của bạn phải luôn thống nhất và mọi người có thể đoán trước được. Nếu không thì bạn sẽ trở nên không đáng tin cậy trong mắt bất cứ ai làm việc với bạn.

4. Đừng bỏ bê bất cứ "chiếc mũ" nào bạn có trách nhiệm đội

Trước khi trở thành lãnh đạo hàng đầu, Rod Loy là giám đốc điều hành trong một tổ chức lớn. Do tổ chức thiếu lãnh đạo, ông tạm thời quản lý thêm hai phòng ban. Để đảm bảo không bỏ sót công việc nào, ông lập ra ba văn phòng. Hàng ngày, ông dành năm tiếng ở văn phòng điều hành để thực hiện những nghĩa vụ của giám đốc điều hành. Sau đó, ông đến văn phòng thứ hai và thứ ba. Mỗi phòng ông dành ra hai tiếng để thực hiện nhiệm vụ được giao.

Tại sao Rod Loy làm như vậy? Ông khám phá ra rằng nếu sao lãng nhiệm vụ của bất kỳ "chiếc mũ" nào dù chỉ trong một ngày, ông sẽ bị tụt lại đằng sau. Việc tách riêng ba phòng là sự thay đổi không gian cần thiết để thay đổi tinh thần. Nhờ vậy, ông hoàn thành tốt mọi nhiệm vụ. Bạn có thể không cần hoặc không muốn mất thời gian như thế. Nhưng nếu tổ chức yêu cầu bạn đội nhiều "chiếc mũ", bạn phải bảo đảm không bỏ qua bất cứ chiếc nào.

5. Linh hoạt

Bí quyết vượt qua thách thức "nhiều mũ" là biết đội "mũ" đúng lúc, đúng chỗ và thích thú những thách thức mà "chiếc mũ" đưa ra. Bí quyết để làm được như vậy là duy trì sự linh hoạt. Vì phải đáp ứng quá nhiều yêu cầu, các lãnh đạo cấp trung của tổ chức không thể cứng nhắc; họ cần phải học cách đổi "mũ" mà không cần được báo trước.

Một số người ưa thích thử thách mới. Các yêu cầu thay đổi nhanh chóng và bản năng của người lãnh đạo từ vị trí giữa tổ chức giúp họ phát triển và tiếp thêm sinh lực cho họ. Những người khác không thích thử thách này. Nhưng nhà lãnh đạo 360º phải biết điều này nếu muốn thành công và ảnh hưởng đến người khác từ bất cứ vị trí nào trong tổ chức.

THÁCH THỨC #4

CÁI TÔI

Bạn bị khuất ở giữa

BÍ QUYẾT VƯỢT QUA CÁI TÔI:

Hãy nhớ rằng lãnh đạo giỏi luôn gây được chú ý.

Thỉnh thoảng, trong giờ giải lao giữa buổi hội thảo về nghệ thuật lãnh đạo, sẽ có một người tham dự tới chỗ tôi và nói: "Nghề này thật tuyệt vời. Tôi muốn làm công việc ông đang làm!"

Công việc của tôi rất tuyệt vời, tôi công nhận điều đó. Nhưng tôi nói tiếp: "Vâng, đúng thế, nhưng ông có muốn làm việc tôi đã làm để có thể làm việc tôi đang làm không?" Những người gặp tôi bây giờ chỉ nhìn thấy những điều tốt đẹp, thành quả của 30 năm lao động. Họ chỉ nhìn vào bục diễn thuyết sáng trưng, rất đông khán giả và sự đón tiếp nồng hậu dành cho tôi. Trong khi tôi chỉ có mỗi một việc là giảng dạy.

Nhưng thật ngây thơ nếu nghĩ rằng những điều tốt đẹp đó đã có sẵn. Những buổi đầu giảng về lãnh đạo, tôi lái chiếc Pinto của mình đến địa điểm hẹn. Tôi dạy những nhóm khoảng 10 người và không có tiền thù lao. Tôi dạy cho mọi người chỉ vì tôi muốn giúp họ. Khi uy tín tăng lên, tôi được mời đi diễn thuyết. Tôi phải lên lịch diễn thuyết phù hợp với lịch làm việc dày đặc của mình, tập làm quen với những chuyến bay dài, đồ ăn không tốt cho sức khỏe và làm việc nhiều giờ. Trong những hội thảo về lãnh đạo đầu tiên, tôi đã phải dạy 30 tiếng trong năm ngày cho xứng với giá vé vào cửa.

Khi tôi trở nên "được ưa chuộng" và Margaret, vợ tôi, thường phải đi cùng tôi. Điều đó có nghĩa là bấy giờ hai chúng tôi phải làm việc để hoàn thành công việc thay vì một người (và chúng tôi phải trả tiền cho người trông trẻ). Sau hàng tiếng đồng hồ đóng gói đồ, sách vở, chúng tôi phải khênh những chiếc hộp ra xe hoặc kéo lên máy bay. Vài giờ ngắn ngủi ngồi trên ghế dạy học của tôi có lẽ đã hấp dẫn nhiều người. Nhưng những ngày chuẩn bị bài giảng, hàng chục giờ vận chuyển đồ đạc và di chuyển từ nơi này tới nơi khác thì không hấp dẫn chút nào.

Lãnh đạo thành công giống như tảng băng trôi. Nhìn vào một tảng băng, bạn chỉ thấy 10% bề mặt; phần còn lại ẩn dưới nước. Nhìn vào một lãnh đạo thành công, bạn chỉ thấy một phần nhỏ cuộc sống của họ. Phần bạn nhìn thấy thật long

lanh và đẹp đẽ. Nhưng những phần bạn không trông thấy lại trái ngược hoàn toàn. Ngôi sao quần vợt Arthur Ashe nói: "Hành động

anh hùng chân chính là sự đúng mực đặc biệt, chứ không hề kịch tính. Đó không phải là ham muốn vượt qua người khác bằng mọi giá, mà là ham muốn phục vụ người khác với bất cứ giá nào." Lãnh đạo chân chính cũng giống như vậy.

XỬ LÝ THÁCH THỨC CÁI TÔI

Việc ai đó muốn được công nhận là điều rất bình thường. Các nhà lãnh đạo cũng vậy. Do thường bị "khuất" khi ở vị trí giữa, các lãnh đạo cấp trung thường không nhận được sự tín nhiệm hay sự công nhận họ mong muốn và xứng đáng được hưởng. Thực tế này có thể thách thức cái tôi của họ. Thách thức là trở thành một cầu thủ trong đội và hài lòng khi đóng góp. Dưới đây là cách thực hiện điều đó:

1. Tập trung vào nhiệm vụ hơn là vào giấc mơ

Nhà soạn nhạc kiêm nhạc trưởng nổi tiếng Leonard Bernstein một lần được hỏi loại nhạc cụ nào ông cho là khó

chơi nhất. Ngẫm nghĩ một lát, ông trả lời: "Violin số hai. Tôi có thể có nhiều nghệ sĩ chơi violin số một, nhưng để tìm được người nhiệt tình chơi violin số hai là cả một vấn đề." Chúng ta thường quá chú trọng đến giấc mơ và mục tiêu của mình đến nỗi không nhìn thấy những trách nhiệm ngay trước mắt.

Lãnh đạo hiệu quả chú ý vào việc tạo ra kết quả chính là chú ý vào sự thăng tiến. Họ khiến công việc được hoàn thành. Nhà thơ Walt Whitman đã viết:

Có một anh chàng chưa bao giờ bị khước từ

Bất cứ nơi đâu anh tình cờ lạc đường

Đều được đón tiếp niềm nở

Ở những thị trấn đông dân, hay ở chỗ các nông dân làm cỏ

Anh đều được chào mừng

Trên sa mạc toàn cát và ở sâu trong

Nơi nào anh tới, ở đó có những bàn tay vẫy chào

Anh ấy là người hoàn thành mọi công việc.

Nếu bạn liên tục hoàn thành công việc, bạn sẽ được chú ý. Và

quan trọng hơn, bạn sẽ hài lòng với công việc ngay cả khi người khác chưa nhận ra nỗ lực của bạn.

2. Đánh giá cao giá trị chức vị của mình

Không phải ai cũng hiểu hoặc đánh giá cao việc bạn làm. Vì vậy, điều quan trọng là chính bạn đánh giá cao việc mình làm. Charles H. Townes đã kể một câu chuyện thú vị trong bài phát biểu nhận giải Nobel: "Khi ngước lên nhìn bức tường đồ sộ của Hoover Dam, một con hải ly nói với một con thỏ, 'Không, tôi không tự mình xây nó. Nhưng nó dựa trên ý tưởng của tôi.'"

Mỗi chức vụ đều có giá trị, song chúng ta thường không trân trọng nó. Bạn khiến nó trở nên quan trọng bằng cách trân trọng nó. Nếu chúng ta ghét chức vụ của mình, thì đó có thể bởi vì cái tôi gọi là "căn bệnh đích đến" hay hội chứng "cỏ nhà hàng xóm xanh hơn". Nếu cứ mơ tưởng một nơi nào đó chỉ vì nghĩ nó tốt hơn, chúng ta sẽ không thể hài lòng với vị trí của mình cũng như không làm việc cần làm để thành công.

3. Hài lòng khi biết lý do thật sự cho thành công của một dự án

Trong cuốn sách *Good to Great* (Từ tốt đến vĩ đại), Jim Collins viết về lãnh đạo "cấp độ thứ năm". Ông nói rằng những người lãnh đạo tổ chức của họ thanh thản và khiêm nhường đạt hiệu quả hơn nhiều những lãnh đạo hào nhoáng, cuốn hút, nổi bật. Một trong những lý do tôi tin nhận xét này là đúng, đó là các lãnh đạo giỏi hiểu rằng họ thật sự không xứng với tất cả sự tín nhiệm vì thành công của tổ chức. Thành công do những người hoàn thành công việc tạo ra, đặc biệt là những lãnh đạo cấp trung của tổ chức.

Khi bạn làm tốt công việc và hiểu rõ tác động của việc bạn làm, hãy tặng cho mình sự mãn nguyện. Khi bạn biết mình đang tạo ra đóng góp đáng kể, bạn ít cần động lực thúc đẩy bên ngoài. Định nghĩa tinh thần cao là "Tôi tạo ra sự khác biệt."

4. Đón nhận sự khen ngợi từ các lãnh đạo cấp trung khác

Không có lời khen ngợi nào đáng giá hơn sự thừa nhận và đánh giá cao của người có hoàn cảnh, chức vụ hoặc kinh nghiệm giống bạn. Điều đó đúng không? Một nhạc sĩ có thể sung sướng với lời tán tụng của người hâm mộ, nhưng lời tán thưởng từ một nhạc sĩ khác có ý nghĩa hơn nhiều. Khi một doanh nhân nhận xét ai đó giỏi phát hiện cơ hội, bạn tin ngay điều đó. Tương tự, khi một người khác cũng là lãnh đạo cấp trung của tổ chức nói với bạn: "Làm tốt đấy," bạn sẽ ghi nhớ sâu sắc.

Tiểu thuyết gia Mark Twain từng nói: “Một lời khen ngợi có thể nuôi sống tôi một tháng.” Dựa theo nhận định của Mark Twain, tôi lập ra bảng đánh giá sức mạnh của lời khen. Trong đó, “tuổi thọ” của lời khen phụ thuộc vào đối tượng đưa ra lời khen.

Mọi người thích được sếp khen ngợi và ra sức kiếm tìm lời khen đó. Nhưng lời khen từ đồng nghiệp, những người có cùng hoàn cảnh với bạn, có ý nghĩa hơn nhiều.

5. Hiểu sự khác biệt giữa thăng tiến vì bản thân và thăng tiến không vì bản thân

Thế kỷ XVII, Isacc Newton phát minh Định luật vạn vật hấp dẫn. Khi ông công bố cho giới khoa học, nó đã tạo nên một cuộc cách mạng trong lĩnh vực thiên văn. Song, nếu không nhờ Edmund Halley, những quan điểm của Newton chắc chỉ được một số ít người biết đến.

Halley giúp Newton sửa chữa những phép tính toán học, đặt ra các phản biện cho các giả thiết của Newton và phác thảo những hình vẽ minh họa cho công trình của Newton. Khi Newton ngần ngại xuất bản những ý tưởng của mình, Halley là người đầu tiên thuyết phục Newton viết bản thảo rồi biên tập và giám sát việc xuất bản. Halley thậm chí còn tài trợ chi phí in ấn, dù không có nhiều nguồn tài chính như Newton. Tác phẩm *Mathematical Principles of Natural Philosophy* (Những nguyên lý toán học của triết học tự nhiên) đã giúp Newton trở thành một trong những nhà tư tưởng lỗi lạc nhất trong lịch sử.

Halley hiểu sự khác biệt giữa thăng tiến vì bản thân và thăng tiến không vì bản thân. Với Halley, việc truyền bá những quan điểm của Newton quan trọng hơn việc Halley được ngợi ca vì đã giúp đỡ Newton. Ông hiểu tầm quan trọng của những tư tưởng đó, ông muốn cả thế giới biết đến chúng.

Đó là hành động của những người hiểu rõ sự thăng tiến không vì bản thân. Dưới đây là những điểm khác biệt của hai loại thăng tiến này:

Thăng tiến vì bản thân có nghĩa là: “Nếu bạn không thổi tù và của mình, không ai thổi hộ bạn.” Thăng tiến không vì bản thân có nghĩa là: “Tôi chỉ muốn giúp cả nhóm chơi một bản nhạc hay!”

Tim Sanders trong cuốn sách Love is the Killer App của mình có bàn về tư duy phong phú, một ý tưởng được Stephen Covey giới thiệu một thập kỷ trước. Tim nói rằng có nhiều tài nguyên, sự khen ngợi và cơ hội đủ cho tất cả mọi người. Trên thực tế, Tim tin rằng tư duy nghèo nàn là gốc rễ của hầu hết các xung đột. Các lãnh đạo cấp trung xuất sắc có tư duy phong phú. Nếu bạn lãnh đạo tốt từ vị trí giữa doanh nghiệp, bạn sẽ không phải ở mãi vị trí đó. Lãnh đạo giỏi luôn được chú ý. Huấn luyện viên khúc côn cầu huyền thoại của đội Green Bay Packer, Vince Lombardi, nói: "Trong số chúng ta, một số làm việc tốt, còn một số thì không. Nhưng tất cả chúng ta sẽ được đánh giá bởi một thứ duy nhất, đó là kết quả." Lãnh đạo giỏi có kết quả – nên họ được chú ý.

THÁCH THỨC #5

SỰ HÀI LÒNG

Các lãnh đạo thích đứng trước hơn là đứng giữa

BÍ QUYẾT VƯỢT QUA THÁCH THỨC HÀI LÒNG:

Vai trò lãnh đạo là việc bố trí hơn là chức vụ ảnh hưởng đến người khác từ bất cứ vị trí nào.

Tôi giả định những ai đọc cuốn cách này hoặc là có khiếu lãnh đạo bẩm sinh hoặc có tham vọng lãnh đạo người khác. Nếu đúng vậy, bạn chắc muốn lãnh đạo từ "phía trước" hay "trên cùng". Có một câu ngạn ngữ về quang cảnh từ vị trí giữa như sau: Khi bạn là người đứng đầu, quang cảnh trước mắt bạn luôn thay đổi. Nếu bạn không phải người đứng đầu, quang cảnh trước mắt bạn luôn không đổi.

Mọi người dù ở vị trí nào cũng luôn sở hữu tham vọng tự nhiên muốn tiến lên. Họ muốn có được sự công nhận lớn hơn. Họ muốn kiếm nhiều tiền hơn. Họ muốn sống trong ngôi nhà đẹp hơn. Họ muốn trưởng thành và tiến bộ. Các lãnh đạo cũng giống như vậy. Họ muốn tiến lên hơn là "đặt đâu ngồi đấy". Họ muốn gây ảnh hưởng lớn hơn. Họ muốn ở phía trước đoàn người hay đứng đầu một tổ chức, đặc biệt là khi còn trẻ. Nhưng được đứng đầu có đáng để ham muốn như vậy không?

VÌ SAO CÁC LÃNH ĐẠO THÍCH ĐỨNG TRƯỚC?

Có nhiều thuận lợi khi đứng trước hay đứng đầu một tổ chức. Nhưng những thứ có lợi cho người lãnh đạo lại có thể gây ra khó khăn cho công việc lãnh đạo. Nó luôn là con dao hai lưỡi. Những

ai chỉ nhìn thấy mặt tích cực mà không nhận ra mặt tiêu cực là những người ngây thơ hoặc chưa từng trải. Tôi cho rằng bạn sẽ đồng ý với cách nhìn của tôi khi biết những lý do các lãnh đạo thích đứng trước.

1. Đứng trước là vị trí nổi bật nhất

Nhà tiểu luận người Rumania, E. M. Cioran phát biểu: "Nếu một người phải xưng tội về ước muốn bí mật nhất, thứ truyền cảm hứng cho tất cả kế hoạch, hành động của người đó, anh ta sẽ nói: 'Tôi muốn được ngợi ca.'" Điều đó không đúng? Mọi người đều thích được ngợi ca và công nhận. Vì lãnh đạo luôn là người nổi bật nhất, nhận được nhiều vinh quang nhất khi công việc hoàn thành. Rất nhiều người mong ước trở thành lãnh đạo.

Sự công nhận là con dao hai lưỡi. Khi công việc trục trặc, lãnh đạo là người chịu trách nhiệm. Khi một đội bóng có một mùa giải thất bại, tiền vệ là người bị khiển trách. Khi công ty không ký được một hợp đồng lớn, người phụ trách phải nhận trách nhiệm. Đứng đằng trước có thể rất tốt cho cái tôi của bạn, nhưng cũng buộc bạn phải trả giá bằng cả công việc của mình.

2. Quang cảnh đẹp hơn khi đứng trước

Tôi từng chứng kiến cuộc phỏng vấn của một phóng viên với một nhà leo núi kỳ cựu. Nhà báo hỏi: "Lý do anh đến với bộ môn leo núi là gì? Điều gì khiến anh có thể vượt qua tất cả công việc chuẩn bị, luyện tập, sự rủi ro và những vết thương?"

Nhà leo núi nhìn qua phóng viên đó và trả lời: "Rõ ràng là anh chưa từng đứng trên đỉnh núi bao giờ. Có đúng là quang cảnh từ trên đỉnh núi đẹp khác thường không? Đẹp mê hồn. Cảnh nhìn xa đẹp đến không tưởng. Mà còn thích thú hơn nếu đỉnh núi đó chỉ có thể chạm tới bằng cách leo lên."

Tom Mullins, cựu huấn luyện viên bóng bầu dục, hiện đang lãnh đạo một tổ chức lớn ở Palm Beach, Florida, nói: "Vị trí giữa thường khó nhìn thấy bảng tính điểm. Bạn sẽ nhìn thấy rõ hơn nhiều khi đứng đầu tổ chức." Người đứng đầu tổ chức nhìn thấy những thứ mà người ở vị trí khác không thể thấy. Nhưng người đứng đầu có trách nhiệm với những gì mà họ nhìn thấy. Nếu bạn thấy những vấn đề đe dọa làm tổ chức chệch hướng, có hại cho nhân viên, hay lừa dối khách hàng, bạn có trách nhiệm giải quyết chúng, dù hao tốn tiền bạc hay khó khăn thế nào. Những lãnh đạo đứng trước không được tự do lờ đi những gì chức vụ cho phép họ nhìn thấy.

3. Lãnh đạo đứng trước quyết định hướng đi

Khi mới lãnh đạo, tôi nghĩ lãnh đạo đứng trước có thể kiểm soát mọi việc trong tổ chức. Khi lãnh đạo được một thời gian dài, tôi khám phá ra rằng lãnh đạo kiểm soát rất ít (Những người có sự kiểm soát hoàn toàn trong cuộc sống là những người không lãnh đạo bất cứ thứ gì. Họ chỉ chịu trách nhiệm cho bản thân, không phải cho người khác). Trong tổ chức, những lãnh đạo giỏi chủ yếu kiểm soát hai thứ: định hướng và thời gian. Nhưng nếu họ lãnh đạo không tốt và mọi người không đi theo họ, thì thậm chí họ không thể kiểm soát được hai thứ đó.

4. Lãnh đạo có thể dẫn đầu

Một trong những động lực quan trọng thúc đẩy các lãnh đạo là sự tiến bộ. Nhà thám hiểm David Livingstone từng nói: "Tôi sẽ đi bất cứ nơi đâu miễn là tiến về phía trước." Là nhà lãnh đạo, bạn chắc hẳn phải yêu thích việc tiến lên phía trước và tiến càng nhanh càng tốt. Nhưng việc đó cũng có khi phản tác dụng với chính bạn. Nếu bạn vượt lên xa quá tới mức mọi người không theo kịp, thì tổ chức của bạn sẽ không thành công. Người chiến thắng thường cán đích đầu tiên, nhưng các lãnh đạo hiếm khi làm như vậy. Thành công của người lãnh đạo đến từ việc đưa những người khác cán đích cùng mình.

Trong cuốn *Winning with People* (Đắc nhân tâm), Nguyên tắc Kiên trì phát biểu như sau: Hành trình đi cùng người khác chậm hơn hành trình đi một mình. Nguyên tắc này đúng trong mọi lĩnh vực của cuộc sống mà bạn đang cố gắng lãnh đạo. Việc đi tới cửa hàng tạp phẩm sẽ nhanh hơn nhiều nếu bạn không phải mang theo con cái. Đi công tác với đồng nghiệp không bao giờ nhanh như đi một mình (Có khi thường mất ba mươi phút chỉ để thống nhất nơi ăn ở). Một người chơi golf có thể chơi hết sân trong thời gian bằng một nửa thời gian chơi của nhóm bốn người.

Là lãnh đạo, bạn có thể tạo ra một hình mẫu ứng xử mà bạn mong muốn người khác làm theo, nhưng bạn không thể đi với tốc độ nhanh theo ý bạn. Những người tiến lên nhanh như bạn chỉ có thể là những lãnh đạo khác.

5. Lãnh đạo thích hành động

Các lãnh đạo luôn muốn mọi việc được hoàn thành, nên họ luôn muốn có mặt ở nơi diễn ra hành động. Nhưng nơi diễn ra hành động thường không phải ở vị trí hàng đầu hay phía trước của tổ

chức. Các quyết định trọng đại thường được đưa ra ở những vị trí đó, nhưng hành động thật sự thường xảy ra ở vị trí giữa của tổ chức, nơi có nhiều hoạt động thú vị nhất xảy ra. Doug Carter, Phó Chủ tịch EQUIP – tổ chức phi lợi nhuận do tôi sáng lập để đào tạo lãnh đạo ở nước ngoài – là hình mẫu tiêu biểu của một lãnh đạo thích hành động. Doug từng lãnh đạo một tổ chức phi lợi nhuận khá nổi tiếng. Ông đã có thể trở thành lãnh đạo số một của rất nhiều tổ chức hàng đầu, nhưng tầm nhìn và sứ mệnh của EQUIP đã chinh phục ông. Và thay vì trở thành người đứng đầu, Doug chọn trở thành người số hai ở EQUIP. Từ vị trí đó, Doug đang gây dựng tầm ảnh hưởng trên toàn thế giới. Tôi không thể hình dung nổi EQUIP sẽ như thế nào nếu thiếu Doug.

CÁCH ĐỂ HÀI LÒNG VỚI VỊ TRÍ CẤP TRUNG: NHÌN BAO QUÁT BỨC TRANH TOÀN CẢNH

Nhà giáo dục Henrietta Mears nói: "Những ai luôn bận rộn giúp đỡ cấp dưới sẽ không có thời gian để ghen tị với cấp trên." Thái độ đúng đắn này tuyệt đối cần thiết cho sự thỏa mãn khi ở vị trí giữa của tổ chức. Thật vậy, vai trò lãnh đạo là việc bố trí hơn là chức vụ. Với thái độ đúng và kỹ năng đúng, bạn có thể ảnh hưởng đến mọi người từ bất cứ vị trí nào trong tổ chức.

Vậy làm thế nào để hài lòng và thỏa mãn với vị trí của mình? Hãy làm theo năm bước sau:

1. Phát triển mối quan hệ bền vững với những nhân vật chủ chốt

Một đoạn phim hoạt hình *Peanuts* của Charles Schulz chiếu cảnh Lucy nói với Snoopy: "Nhiều lúc cậu thật sự làm tớ phát cáu, nhưng tớ phải thừa nhận rằng có những lúc tớ rất muốn ôm cậu", Snoopy nghe xong nghĩ bụng, *Tôi là thế… đáng ôm và làm khó chịu*. Tôi nghĩ điều đó đúng với hầu hết mọi người, trong đó có cả tôi. Mỗi người đều có những ưu điểm và nhược điểm. Bí quyết để thỏa mãn không phải là giao tiếp ngọt ngào; mà là phát triển mối quan hệ bền vững với mọi người.

Quan hệ tốt với mọi người quan trọng hơn là tiến bộ hơn mọi người. Nếu bạn đặt ra mục tiêu giúp đỡ và xây dựng mối quan hệ với mọi người, bạn sẽ tìm thấy sự thỏa mãn từ bất cứ vị trí nào. Dù bạn làm gì đi nữa, bạn cũng đừng dễ dàng từ bỏ mối quan hệ với người khác chỉ vì ngay từ đầu bạn đã không ưa họ hoặc không dễ quan hệ với họ. Theo thời gian, chính bạn sẽ thấy ngạc nhiên bởi làm thế nào mà một kẻ thù tiềm năng lại trở thành một đồng minh thân cận.

2. Chiến thắng là thành quả chung

Huấn luyện viên bóng rổ huyền thoại John Wooden nói: “Thành phần chính của một cầu thủ ngôi sao là phần còn lại của đội bóng.” Nói cách khác, chúng ta phải nhận ra rằng chính sự hợp tác của mọi người tạo nên thành công. Một cầu thủ có thể là chủ chốt với toàn đội, nhưng một cầu thủ không thể lập ra một đội bóng. Lãnh đạo cũng vậy, dù giỏi cỡ nào thì cũng không thành một nhóm người.

Khi nghĩ về một người rất thành công trong việc lãnh đạo mọi người từ vị trí giữa và hợp tác chặt chẽ với mọi người, tôi nghĩ đến Bob Christian, trung phong đội Atlanta Falcons. Christian được đánh giá là “trung phong toàn diện nhất trong môn bóng bầu dục”. Dan Reeves, huấn luyện viên kỳ cựu của giải bóng bầu dục Mỹ nói về Christian rằng anh là “người cản bóng giỏi nhất tôi từng biết”. Hơn một lần anh được bình chọn là cầu thủ chơi hay nhất trận bóng nhờ những pha cản bóng của mình. Nhiều người chưa từng nghe đến cái tên Christian dù họ hâm mộ bóng bầu dục. Anh chưa bao giờ phá kỷ lục số lần chạy, bắt hay chạm vạch, nhưng anh thấy hài lòng và thành công với tư cách là một cầu thủ. Bất cứ ai trân trọng giá trị của sự hợp tác khi xem Christian chơi bóng đều nhớ đến anh.

3. Không ngừng giao tiếp

Một trong những điều khiến các lãnh đạo không đứng đầu chán nản là họ chỉ cách nguồn khởi tạo tầm nhìn của tổ chức vài bước chân. Tầm nhìn liên tục được định hướng và hình thành, vì vậy, điều quan trọng là tham gia vào sự truyền đạt liên tục. Nếu bạn đang ở ”trong” tầm nhìn chiến lược và liên tục cập nhật thông tin, bạn sẽ không bị bất ngờ trước những thay đổi hay mất tinh thần vì bị đứng ngoài cuộc.

Vì là lãnh đạo cấp trung của tổ chức, nên việc nhận sự truyền đạt rất quan trọng, nhưng quan trọng bằng hoặc hơn là việc truyền đạt lên trên. Việc này đòi hỏi nhiều nỗ lực vì nó không tự nhiên xảy ra. Nó đòi hỏi nỗ lực và cả sự chú tâm. Khi bạn tương tác với lãnh đạo của mình, hãy cho họ biết bạn thúc đẩy tầm nhìn như thế nào. Lấy ý kiến phản hồi của lãnh đạo và đặt câu hỏi để tìm ra những điều bạn nên biết để truyền đạt tầm nhìn tới người khác hiệu quả hơn. Càng thực hiện hiệu quả vai trò lãnh đạo cấp trung của mình, bạn sẽ càng thấy mãn nguyện.

4. Có được kinh nghiệm và sự trưởng thành

Trong cuốn *The Autobiography of Harry Golden* (Tự truyện của Harry Golden), tác giả viết: "Tính hiếu chiến của tuổi trẻ là kết quả trực tiếp của việc không lường hết các hậu quả. Con gà tây không sai khi hàng ngày tham lam chạy tới chỗ người nông dân tung thóc cho nó. Chỉ là không ai nói cho nó biết về Lễ Tạ ơn."

Sự trưởng thành không tự nhiên tới. Bạn tôi, Ed Cole, thường nói: "Sự trưởng thành không đến cùng tuổi tác. Nó bắt đầu với việc nhận trách nhiệm." Khi bạn có nhiều kinh nghiệm và tầm nhìn xa hơn, đứng đằng trước không còn là điều quan trọng. Chú tâm và hoàn thành xuất sắc các trách nhiệm được giao mang đến sự hài lòng lớn hơn là địa vị, chức danh hay uy tín bạn có được khi đứng đầu.

Sự kiên nhẫn thường đến cùng với sự trưởng thành. Kiên nhẫn giúp bạn có thời gian học hỏi, thiết lập mạng lưới quan hệ và trở nên thông thái. Nhà văn hài hước Arnold Glasow nói: "Lòng kiên nhẫn là chìa khóa của mọi thứ. Bạn có những con gà bằng cách ấp trứng chứ không phải đập vỡ trứng."

5. Đề cao tập thể hơn thành công cá nhân

Các thành viên của đội bóng giỏi luôn đặt thành công của cả đội lên trước tiền thưởng của từng cá nhân. Một ví dụ tuyệt vời cho trường hợp này là hành động của hai chính trị gia nổi tiếng trong Thế chiến thứ hai – Winston Churchill và Clement Attlee.

Hai lãnh đạo hoàn toàn trái ngược nhau. Churchill là đảng viên Đảng Bảo thủ, trong khi Attee thuộc Đảng Lao động. Churchill dữ dằn, nóng nảy và kiêu ngạo; Attlee lại thâm trầm và khiêm tốn. Đây là trích đoạn Churchill viết về Attlee: "Ông ấy là người đàn ông nhũn nhặn với sự khiêm tốn về mọi thứ." Thế nhưng, hai người đàn ông ấy đã cùng nhau phụng sự lợi ích của nước Anh một cách đáng ngưỡng mộ. Khi Churchill được bầu làm Thủ tướng Anh năm 1940, ông chọn Attlee làm thành viên Nội các phụ trách chiến tranh, sau đó bổ nhiệm Attlee làm Phó Thủ tướng. Thực tế, trong suốt thời gian chiến tranh, Nội các chỉ gồm hai thành viên là Churchill và Attlee.

Một trong những nguyên nhân then chốt dẫn tới chiến thắng của nước Anh là cả hai lãnh đạo đặt lợi ích đất nước lên trên tham vọng cá nhân. Sự khác biệt sâu sắc giữa hai người về quan điểm lãnh đạo và điều hành chính phủ được thấy rõ sau chiến tranh năm 1945. Hai người đối đầu nhau trong cuộc chạy đua giành chiếc ghế thủ tướng và Churchill đã đánh bại Attlee.

Hai lãnh đạo này đã thực hiện điều họ cho là đúng đắn, trong và sau cuộc chiến. Họ đặt quốc gia lên trên lợi ích cá nhân, giúp người Anh giành chiến thắng. Mục đích thật sự của lãnh đạo là giúp đỡ mọi người giành chiến thắng. Điều đó quan trọng hơn nhiều việc bạn đứng ở vị trí nào trong sơ đồ tổ chức.

THÁCH THỨC #6

TẦM NHÌN

Bảo vệ tầm nhìn khó hơn khi bạn không tạo ra nó

BÍ QUYẾT VƯỢT QUA THÁCH THỨC TẦM NHÌN:

Bạn đầu tư càng nhiều cho tầm nhìn, nó càng thuộc về bạn.

Bạn thích làm gì hơn? Nhìn thấy tầm nhìn của mình được thực hiện và đạt thành tựu? Hay giúp người khác thực hiện tầm nhìn của họ? Câu trả lời của những người muốn lãnh đạo luôn là về một. Các lãnh đạo nhìn thấy những cơ hội và muốn "tóm" lấy chúng. Họ luôn muốn làm việc để thực hiện tầm nhìn của họ hơn là của người khác – trừ phi tầm nhìn của lãnh đạo đó thật sự thuyết phục và hấp dẫn. Tuy nhiên, là lãnh đạo cấp trung nghĩa là bạn được yêu cầu trở thành người bảo vệ cho tầm nhìn của người khác chứ không phải của bạn. Trên thực tế, trừ các lãnh đạo đứng đầu, mọi người trong tổ chức sẽ phải thực hiện một tầm nhìn chiến lược không phải do họ tạo ra.

CÁCH MỌI NGƯỜI PHẢN ỨNG VỚI THÁCH THỨC TẦM NHÌN

Câu hỏi đặt ra là: Bạn phản ứng thế nào với thách thức tầm nhìn? Ngay cả khi tầm nhìn của bạn khiến bạn hứng thú hơn tầm nhìn của người khác. Để có cơ hội theo đuổi những giấc mơ của mình, bạn gần như chắc chắn phải thành công trong việc hoàn thành giấc mơ của người khác.

Có nhiều phản ứng khác nhau khi lãnh đạo đề ra tầm nhìn và cố gắng tranh thủ sự ủng hộ của mọi người. Những phản ứng dưới đây được sắp xếp theo sự tiến lên từ tiêu cực nhất đến tích cực nhất.

1. Tấn công chỉ trích và phá hoại tầm nhìn

Không phải ai cũng tin ngay vào chiến lược của tổ chức, ngay cả khi nó rất thuyết phục và người lãnh đạo đã truyền đạt nó rất xuất sắc. Điều đó hoàn toàn là sự thật và những người phản đối không

phải đều là những nhân viên tồi. Hãy cùng tìm hiểu những nguyên nhân phổ biến nhất khiến một tầm nhìn có giá trị không được mọi người thông qua.

Họ không góp phần tạo ra nó. Hãy đối mặt với điều này. Hầu hết mọi người không thích thay đổi và bất cứ khi nào có người bắt đầu đề ra một tầm nhìn, thay đổi là điều không tránh khỏi. Tôi từng cho rằng các lãnh đạo thích các thay đổi, còn nhân viên thì không. Nhưng khi trưởng thành hơn, tôi nhận ra các lãnh đạo cũng không thích thay đổi, trừ phi đó là ý tưởng của họ!

Thái độ với thay đổi của mọi người sẽ khác đi khi họ góp công tạo ra nó. Sự tham gia làm tăng quyền sở hữu. Khi bạn là ông chủ, bạn nhìn mọi thứ khác hẳn. Bạn quan tâm hơn đến bất cứ thứ gì. Nếu bạn nghi ngờ, hãy trả lời câu hỏi: Lần cuối cùng bạn lau chùi một chiếc xe đi mượn là khi nào? Chắc chắn việc đó chưa bao giờ xảy ra. Mọi người chỉ quan tâm tới những thứ thuộc về mình.

Họ không hiểu. Mọi người không tin tưởng một tầm nhìn mà họ không hiểu. Nó đúng là không xảy ra. Chỉ vì các lãnh đạo trình bày tầm nhìn rõ ràng và thuyết phục, không có nghĩa là tất cả mọi người thật sự hiểu nó. Các kiểu và phong cách truyền đạt khác nhau không thích hợp với mọi người như nhau.

Khi Max DePree, tác giả cuốn *Leadership is an Art* (Lãnh đạo là một nghệ thuật) được hỏi về vai trò của người lãnh đạo trong một tổ chức, ông nói: "Bạn phải hành động giống như một giáo viên lớp ba. Bạn phải lặp đi lặp lại tầm nhìn tới khi nào mọi người đều nắm được." Một lãnh đạo thật sự khôn ngoan sẽ truyền đạt tầm nhìn theo nhiều cách thức và phương pháp, trong các bối cảnh khác nhau.

Họ không tán thành tầm nhìn. Một số người phản ứng tiêu cực với một tầm nhìn bởi vì họ nghĩ tầm nhìn đó không thể thực hiện. Người khác nghĩ kết quả thu được sẽ rất ít bởi tầm nhìn đó quá hạn hẹp. Có những người ngăn cản do tầm nhìn đã thay đổi từ thời điểm họ tham gia. Nhưng rất thường xuyên, vấn đề thật sự liên quan tới nhà lãnh đạo. Nếu mọi người phản đối một tầm nhìn, thường thì bởi vì họ có vấn đề với người đề ra nó.

Nguyên tắc Niềm tin trong *21 Nguyên tắc vàng của nghệ thuật lãnh đạo* phát biểu rằng, mọi người tin tưởng vào lãnh đạo trước, rồi mới tới tầm nhìn. Nếu họ tin vào người lãnh đạo, họ đón nhận những điều người lãnh đạo đó tin tưởng. Ngay cả khi lãnh đạo của họ phổ biến một tầm nhìn không có sức thuyết phục, những

người tin tưởng vào nhà lãnh đạo vẫn sẽ tiếp tục ủng hộ anh ta. Nguyên tắc Niềm tin cũng cho thấy điều ngược lại: Dù tầm nhìn tuyệt vời thế nào, nếu mọi người không tin tưởng nhà lãnh đạo, họ sẽ có vấn đề với việc tin tưởng tầm nhìn.

Họ không biết tầm nhìn. Hoàn toàn không có sự khác biệt về kết quả giữa người không biết tầm nhìn của tổ chức với một tổ chức không hề có tầm nhìn. Kết quả không thể tránh được là sự bất mãn và chán nản.

Nếu bạn tuyển những người mới vào tổ chức sau khi đề ra tầm nhìn mới nhất, sẽ có những nhân viên không biết gì về tầm nhìn của tổ chức. Đây là vấn đề luôn tồn tại trong các tổ chức. Các doanh nghiệp phát đạt thường tuyển nhiều nhân viên mới nhưng lại không chuẩn bị điều gì giúp họ biết và đón nhận tầm nhìn. Mỗi tổ chức cần có một quy trình để tất cả mọi thành viên đều biết về tầm nhìn. Nhưng ngay cả khi bạn đảm bảo mọi thành viên trong tổ chức đều nghe nói về tầm nhìn, điều đó không có nghĩa là tất cả mọi người đều biết về nó. Tầm nhìn rò rỉ. Nó cần được truyền đạt rõ ràng, sáng tạo và liên tục.

Nhưng thậm chí khi bạn chắc chắn mọi thành viên đều nghe thấy tầm nhìn cũng không có nghĩa là họ biết về nó. Tầm nhìn cần được truyền đạt rõ ràng, sáng tạo và thường xuyên.

Hình dung mỗi người trong tổ chức có một cái bể nước chứa tầm nhìn trong đó. Giả sử trong bể nước đó có một vết nứt hoặc một lỗ nhỏ. Bởi "nhân vô thập toàn", bạn không thể loại bỏ những lỗ rò này. Điều tốt nhất bạn có thể làm là liên tục đổ cho đầy bể. Một vài lãnh đạo không thích nhắc đi nhắc lại, nhưng thật sự không còn cách nào khác nếu bạn muốn tất cả mọi người đều biết đến tầm nhìn.

Họ thấy không cần đạt được nó. Khi tranh thủ sự giúp đỡ của mọi người để hoàn thành một tầm nhìn, mọi người thường có ba kiểu thái độ khác nhau. Người đầu tiên nói: "Chúng tôi sẽ làm việc này có hoặc không có anh đều được"; người thứ hai nói: "Chắc chắn chúng tôi muốn anh giúp làm điều này"; người thứ ba nói: "Chúng tôi không thể làm việc này nếu thiếu anh". Bạn chắc chắn đoán được thái độ nào truyền cảm hứng, động viên mọi người tham gia và đóng góp nhiều nhất.

Các lãnh đạo độc tài kiểu cũ có khả năng thành công với kiểu thái độ thứ nhất, nhưng việc này không còn thích hợp với con người ngày nay. Kiểu thứ hai đôi khi có kết quả. Tuy nhiên, cả hai kiểu

đầu tiên đều không hiệu quả bằng kiểu thứ ba. Kiểu thứ ba là động lực thúc đẩy các lãnh đạo kiên trì và làm việc xuất sắc, ngay cả khi phải đương đầu với khó khăn và trở ngại.

Trong Thế chiến thứ hai, các công nhân ở xưởng sản xuất dù phải sản xuất hàng nghìn chiếc dù cung cấp cho chiến tranh. Công việc đó cực kỳ vất vả và mệt mỏi. Họ ngồi máy khâu hàng giờ, may hàng mét vải trắng. Mỗi buổi sáng, các công nhân được nhắc nhở rằng mỗi đường kim mũi chỉ của họ có quan hệ tới mạng sống của các chiến sĩ. Những người chồng, người anh, người con của họ có thể đeo chiếc dù họ may ngày hôm đó. Những người ấy không thể được cứu sống nếu không có nỗ lực của họ. Sự lặp lại tầm nhìn hàng ngày để họ biết rằng nó sẽ không thể thực hiện nếu thiếu nỗ lực của họ đã giúp họ tiếp tục công việc.

Họ không sẵn sàng. Thật đáng buồn khi nói rằng một số người không sẵn sàng về mặt tâm lý, trí tuệ hoặc kỹ năng nghề nghiệp để có thể bước lên, đón nhận tầm nhìn và thực hiện nó. Nếu họ sẵn sàng nhưng không có khả năng, họ có thể được đào tạo và bồi dưỡng. Nhưng nếu họ vừa không sẵn sàng lại không có khả năng thì bạn không thể giúp gì nhiều cho họ.

Nhà lãnh đạo 360º là những "ống dẫn" tin tức, nối khúc trên và khúc dưới của tổ chức. Khi gặp khó khăn bởi một trong sáu nguyên nhân: mọi người không góp phần tạo ra tầm nhìn, không hiểu tầm nhìn, không tán thành tầm nhìn, không biết đến tầm nhìn, thấy không cần đạt được tầm nhìn hay không sẵn sàng, thì "ống dẫn" có thể bị tắc và tầm nhìn không thể "chảy" từ lãnh đạo hàng đầu tới những người thật sự thực hiện công việc. Nếu tầm nhìn không kết nối tới người lao động, nó sẽ không bao giờ giúp tổ chức đạt được thành công.

2. Phớt lờ tầm nhìn – làm việc riêng của mình

Một số người không tấn công nhưng cũng không ủng hộ tầm nhìn. Thay vào đó, họ coi như nó không tồn tại và làm việc riêng của mình. Các lãnh đạo không thể làm như thế mà vẫn duy trì được tính ngay thẳng và hiệu quả. Tôi từng nói chuyện với một lãnh đạo nhiều năm làm việc ở vị trí giữa của tổ chức. Ông kể rằng, một lần sếp yêu cầu ông trao đổi với một nhân viên về vấn đề mã quần áo. Vấn đề là chính bản thân ông cũng không đồng tình với chính sách này. Nhưng ông tin vào tầm nhìn xa và rộng hơn của tổ chức và muốn ủng hộ sếp, vì thế ông trao đổi với người

nhân viên. Việc này rất khó khăn vì người nhân viên nghĩ rằng điều lệ này quá vụn vặt. Nhưng lãnh đạo cấp trung kiên quyết ủng hộ sếp. Người nhân viên không bao giờ biết được rằng vị lãnh đạo này đồng tình với anh ta, chứ không phải với sếp của ông.

3. Từ bỏ tầm nhìn – rời khỏi tổ chức

Nếu tầm nhìn xâm phạm các nguyên tắc của bạn hoặc không đại diện cho điều bạn coi trọng, rời bỏ tổ chức có lẽ là hành động thích hợp. Đôi khi, giải pháp hay nhất là ra đi trong danh dự. Bằng cách đó, lãnh đạo cấp trung vừa không phá hoại tầm nhìn vừa không phải ủng hộ một thứ mà mình không thể đồng ý. Tuy nhiên, tôi phải cảnh báo. Nếu một lãnh đạo cấp trung của tổ chức thôi việc vì những lý do không đúng đắn, anh ta có thể gặp hoàn cảnh tương tự ở tổ chức khác. Nếu bạn đang cân nhắc rời bỏ tổ chức, bạn phải bảo đảm là mình không làm thế vì tính ích kỷ hay cái tôi.

4. Thích nghi với tầm nhìn – tìm cách gắn bó với tầm nhìn

Một nhân viên tốt phải biết tìm cách thích nghi với tầm nhìn của tổ chức. Bret là một quản lý cấp trung, phụ trách cung cấp phần mềm hỗ trợ máy tính và quản lý thông tin cho phòng đào tạo của một tổ chức. Bret rất chán nản vì anh thấy công việc của mình không đóng góp được nhiều vào tầm nhìn của tổ chức.

Thay vì ấm ức hay than phiền, anh gặp lãnh đạo để trình bày vấn đề. Họ cùng nhau bàn bạc và phát hiện ra phòng của anh có thể tạo ra giá trị lớn cho tổ chức bằng cách thiết kế những hệ thống sử dụng công nghệ giúp cho việc đào tạo nhanh chóng, hiệu quả và thu nhiều lợi nhuận. Bằng cách điều chỉnh để thích nghi với tầm nhìn của tổ chức, Bret không những tăng thêm giá trị cho tổ chức, gia tăng doanh số, mà còn giúp bản thân hài lòng.

Douglas Randlett, người làm việc với cựu huấn luyện viên bóng bầu dục, mục sư Tom Mullins, đã bảo vệ luận án tiến sĩ về vấn đề lãnh đạo từ vị trí giữa của tổ chức. Ông nói rằng, khi tầm nhìn của lãnh đạo cấp trung không "thẳng hàng" với tầm nhìn của lãnh đạo đứng đầu, sự hài lòng công việc sẽ thấp. Khi hai yếu tố đó "thẳng hàng", sự hài lòng cao và thành công cũng vậy.

5. Thực hiện tầm nhìn – nhận tầm nhìn và hiện thực hóa nó

Tầm nhìn có thể bắt đầu với một người, nhưng được hoàn thành nhờ vào nỗ lực của nhiều người. Nhà lãnh đạo 360º nên đón nhận tầm nhìn của lãnh đạo và làm việc để thực hiện nó. Họ cần cố gắng phấn đấu để đưa tầm nhìn từ tôi sang chúng ta.

John W. Gardner nói: “Triển vọng chưa bao giờ sáng sủa hơn thế và các vấn đề chưa bao giờ khó khăn đến thế. Bất cứ ai không bị kích động bởi cả hai lời bày tỏ trên đều đã quá mỏi mệt đến mức không thể giúp gì nhiều cho chúng ta trong những ngày sắp tới.”

Trong suốt 35 năm lãnh đạo các tổ chức, tôi luôn làm việc vất vả để truyền đạt tầm nhìn tới nhân viên. Một số người đón nhận nó; số khác thì không.

Những người không chấp nhận tầm nhìn không bao giờ thực hiện nó hay truyền đạt nó tới nhân viên của họ. Kết quả là, những người họ lãnh đạo thường không đóng góp được gì vào thành công chung của tổ chức.

6. Gia tăng giá trị cho tầm nhìn

Phản ứng tích cực nhất đối với tầm nhìn của lãnh đạo là không những bảo vệ mà còn thật sự gia tăng giá trị cho nó. Khi đó, tầm nhìn trở thành một cái gì đó lớn hơn. Nó có giá trị lớn hơn với lãnh đạo, với người nhận tầm nhìn và với người đóng góp cho nó.

Không phải ai cũng có cơ hội tăng thêm giá trị cho tầm nhìn. Điều kiện tiên quyết để có được cơ hội đó là bảo vệ tầm nhìn hiện có. Nhưng điều tuyệt vời là: Khi bạn bắt đầu gia tăng giá trị cho tầm nhìn, bạn đã loại bỏ thách thức tầm nhìn bởi vì bạn không bảo vệ tầm nhìn của người khác nữa; bạn đang bảo vệ một tầm nhìn mà bạn đã góp phần tạo nên.

Không ai bảo vệ tầm nhìn và gia tăng giá trị cho nó giống các cộng sự của tôi ở EQUIP, một tổ chức phi lợi nhuận tôi thành lập năm 1996. Ngay từ đầu, sứ mệnh của chúng tôi là đào tạo các lãnh đạo. Khi bắt đầu, chiến lược của chúng tôi là làm việc trong ba khu vực chuyên biệt: giới học viên, khu vực thành thị và quốc tế. Năm 2001, chúng tôi thu hẹp các trọng tâm và tinh giản tầm nhìn. Chúng tôi quyết định chuyển hướng tập trung vào đào tạo lãnh đạo ở nước ngoài. Mỗi người trong EQUIP là một người bảo vệ tầm nhìn, nhưng các lãnh đạo chủ chốt thậm chí còn làm nhiều hơn là bảo vệ tầm nhìn. Họ đã có công giúp EQUIP nhận ra sự cần thiết để tập trung chú ý và làm một việc thật xuất sắc chứ không phải làm ba việc nhưng chỉ tốt vừa phải.

Nổi bật nhất là chương trình Million Leaders Mandate. Đây là hoạt động đào tạo dành cho một triệu lãnh đạo trên khắp thế giới của chúng tôi.

Hàng ngày, các thành viên của EQUIP bảo vệ tầm nhìn, cùng với những lãnh đạo chúng tôi muốn đào tạo miễn phí, các cộng tác viên tặng chúng tôi thời gian và tiền bạc để đào tạo các lãnh đạo trên toàn cầu, và những nhà tài trợ mà mỗi đô-la của họ đều được tài trợ cho các dự án. Họ là những đối tác bảo vệ tầm nhìn mà chúng tôi cùng nhau tạo ra. Và vì thế, tôi biết ơn họ rất nhiều.

THÁCH THỨC #7

ẢNH HƯỞNG

Rất khó lãnh đạo những người không thuộc quyền hạn

BÍ QUYẾT VƯỢT QUA THÁCH THỨC ẢNH HƯỞNG:

Nghĩ về ảnh hưởng, không nghĩ về chức vụ.

Khi đọc xong sáu thách thức, có lẽ bạn cảm thấy ảnh hưởng của chúng đối với bạn rất nhỏ. Nếu vậy, bạn là người may mắn. Tuy nhiên, không ai tránh được thách thức ảnh hưởng, dù tổ chức của bạn tuyệt vời tới đâu và sếp của bạn xuất sắc thế nào. Lãnh đạo những người ở ngoài quyền hạn của bạn không dễ dàng. Nếu sự lãnh đạo chân chính là công việc dễ dàng, thì ai cũng có thể lãnh đạo xuất sắc.

Hầu hết các lãnh đạo giỏi đều tin tưởng bản thân và công việc lãnh đạo của họ. Họ tự tin rằng nếu mọi người đi theo họ, cả nhóm sẽ có lợi và hoàn thành mục tiêu. Vậy tại sao điều đó không thường xuyên xảy ra? Vì sao những người trực tiếp dưới quyền bạn không xếp hàng đi theo bạn? Bởi vì họ không phải làm vậy! Lãnh đạo là ảnh hưởng. Nếu bạn không có cả chức vụ lẫn ảnh hưởng, mọi người sẽ không đi theo bạn. Họ càng ở xa phạm vi chức vụ của bạn, họ càng ít để bạn gây ảnh hưởng. Vì vậy, nhà lãnh đạo 360º cần phải làm việc để thay đổi suy nghĩ: *Tôi muốn một chức vụ khiến mọi người đi theo*, thành *Tôi muốn trở thành một người mọi người muốn đi theo.*

MỌI NGƯỜI ĐI THEO NHỮNG LÃNH ĐẠO…

Thật ảo tưởng khi tin rằng mọi người sẽ tự giác đi theo bạn chỉ vì bạn là một lãnh đạo có chức vị. Các lãnh đạo thực sự đứng đầu đều hiểu rằng không thể dựa vào chức vị để lãnh đạo mọi người. Mọi người có đi theo bạn không? Nếu mọi người đi theo bạn hôm nay, họ sẽ đi theo bạn vào ngày mai khi bạn có chức vị cao hơn. Nhưng nếu bây giờ mọi người không đi theo bạn, thì họ sẽ không đi theo bạn tới nơi bạn sắp đến.

Giải pháp duy nhất cho thách thức ảnh hưởng là trở thành mẫu người lãnh đạo những người khác muốn đi theo. Và mẫu người lãnh đạo như thế nào?

Mọi người đi theo lãnh đạo họ biết lãnh đạo quan tâm tới họ

Nhiều người cố gắng thay đổi người khác bằng cách chỉ trích hoặc áp đặt. Do đó, mọi người thường phản ứng bằng cách phòng thủ, tỏ ra hiếu chiến hay cô lập bản thân. Nhà cải cách đạo Tin lành, John Knox, nói: "Bạn không thể cùng lúc gây ra sự thù địch và ảnh hưởng."

Trái lại, nếu lãnh đạo quan tâm đến từng người, mọi người sẽ phản ứng tốt với họ. Họ càng quan tâm sâu sắc, tầm ảnh hưởng của họ càng lan rộng và xa hơn. Bo Schembechler, cựu huấn luyện viên trưởng đội bóng bầu dục trường Đại học Michigan, nhận xét: "Các cầu thủ từ trong thâm tâm phải biết rằng bạn quan tâm đến họ. Đây là điều quan trọng nhất. Tôi không thể có được thành công như ngày hôm nay nếu các cầu thủ nghĩ rằng tôi không quan tâm đến họ. Sau cùng, tôi có chỗ trong trái tim của họ."

Mọi người có thể đoán được cảm nhận của bạn về họ. Họ có thể chỉ ra sự khác nhau giữa những lãnh đạo cư xử với họ vì lợi ích cá nhân và những lãnh đạo muốn giúp họ thành công. Mọi người nồng nhiệt với những người nhiệt tình. Họ biết trái tim của người quan tâm tới họ và đáp lại sự quan tâm đó như vậy. Tôi cho rằng, lãnh đạo nhiệt tình tạo ra những người đi theo nhiệt tình. Nếu bạn cố gắng quan tâm tới người khác và giúp đỡ họ, thì họ sẽ nỗ lực hết sức để giúp đỡ bạn khi bạn yêu cầu.

Mọi người đi theo lãnh đạo họ tin tưởng – lãnh đạo có cá tính

Nhà lý luận chính trị Thomas Paine nói: "Tôi ngưỡng mộ người nào có thể mỉm cười khi gặp khó khăn, có thể tập hợp sức lực từ cảnh khốn cùng và trở nên dũng cảm nhờ những lời nhận xét." Điều gì tiếp thêm sức mạnh cho người lãnh đạo để biểu lộ những phẩm chất đáng ngưỡng mộ như thế? Câu trả lời là: Cá tính.

Chúng ta có xu hướng đề cao trí thông minh và kỹ năng. Những yếu tố đó tuy quan trọng nhưng không thể thay thế cho một cá tính mạnh mẽ. Như tôi đã giảng giải trong cuốn *21 nguyên tắc vàng của nghệ thuật lãnh đạo*, niềm tin là nền móng của năng lực lãnh đạo. Chuck Colson là người hiểu rất rõ tính cách tác động lên năng lực lãnh đạo như thế nào. Ông là trợ lý của cựu Tổng thống Nixon, bị bỏ tù sau một vụ bê bối. Hiện giờ, Colson là người diễn

thuyết về các vấn đề lãnh đạo và đức tin. Ông nói: "Khi bạn đi hết cuộc đời, dù trong quân đội, trong kinh doanh, trong nhà thờ hay bất cứ tầng lớp xã hội nào (tất nhiên là trong gia đình bạn nữa), một người nào đó sẽ tin tưởng tính cách hơn là chỉ số IQ của bạn."

Hầu hết mọi người đều công nhận tính đáng tin cậy là phẩm chất quan trọng của người lãnh đạo. Một số người không nhận ra phẩm chất đáng tin cậy rất quan trọng với các lãnh đạo tương lai. Rod Loy, người lãnh đạo một tổ chức lớn ở Little Rock, Arkansas, nói:

Rất nhiều lãnh đạo cấp trung nói: "Khi tôi trở thành lãnh đạo, tôi sẽ thay đổi cách sống." Tôi tình cờ gặp quá nhiều người là lãnh đạo cấp phó mà không sống theo các chuẩn mực tính cách của lãnh đạo đứng đầu. Suy nghĩ của họ là: "Tôi không cần sống như thế cho tới khi nào tôi trở thành lãnh đạo thật sự. Tôi tin rằng, nếu tôi không sống theo những chuẩn mực cao đó, tôi sẽ không bao giờ trở thành lãnh đạo. Tôi chọn lựa giới hạn tự do cho mình bởi vì tôi hiểu được những hy sinh của chức vụ mà tôi luôn mơ ước."

Nếu bạn khao khát vượt qua thách thức ảnh hưởng, hãy phát triển và thể hiện những tính cách của lãnh đạo đứng đầu mà bạn ngưỡng mộ. Điều đó sẽ tạo thuận lợi cho mối quan hệ với mọi người hôm nay và chuẩn bị cho bạn một vai trò lãnh đạo phi chức vụ ngày mai.

Mọi người đi theo lãnh đạo họ kính trọng lãnh đạo có năng lực

Sự kính trọng luôn có được khi khó khăn. Khi khó khăn nảy sinh, người lãnh đạo không thể dựa vào sự giúp đỡ của chức vị mà phải tự mình đương đầu với những khó khăn đó. Các lãnh đạo không có năng lực đương đầu với thách thức hiếm khi được cấp dưới và bạn bè kính trọng. Nếu họ là người tốt và quan tâm tới mọi người, họ sẽ được quý mến nhưng không được kính trọng.

Trong khi các lãnh đạo bất tài thường đòi hỏi sự kính trọng, các lãnh đạo tài năng khiến mọi người kính trọng. Thực hiện một công việc tốt giúp người lãnh đạo được tín nhiệm. Nếu bạn nghĩ bạn có thể làm được một công việc – đó là sự tự tin. Nếu bạn thật sự có thể làm được việc đó – đó là năng lực. Không có gì thay thế được năng lực.

Mọi người đi theo lãnh đạo họ có thể tiếp cận lãnh đạo nhất quán

Một lãnh đạo cấp trung tên là Fred kể cho tôi về một ông sếp cũ có tính cách thất thường. Anh không bao giờ biết được vào một ngày nhất định, "sếp tốt" hay "sếp xấu" sẽ xuất hiện ở cơ quan. Nhưng

Fred đã làm theo lời khuyên của một đồng nghiệp để đối phó với chuyện này.

Nếu Fred có thắc mắc cần câu trả lời của vị sếp thất thường, anh sẽ ghi vào quyển sổ và mang nó tới buổi họp phòng hàng tuần. Fred không bao giờ ngồi gần sếp trong buổi họp. Làm như thế, anh có cơ hội quan sát được cách cư xử của sếp với mọi người, vì cuộc thảo luận đi từ người này sang người khác. Sau khi sếp trao đổi với hai hay ba nhân viên, Fred có thể phán đoán tâm trạng của sếp hôm đó. Nếu sếp có tâm trạng xấu, Fred sẽ giữ lại danh sách câu hỏi, chờ một buổi họp khác. Nhưng nếu sếp có tâm trạng lạc quan và nhiệt tình giúp đỡ, Fred hỏi tất cả thắc mắc ghi trong quyển sổ và có được những câu trả lời hữu ích. Fred thường phải giữ danh sách câu hỏi trong năm hoặc sáu tuần cho tới khi tâm trạng của sếp thích hợp. Do đó, việc giải quyết những vấn đề quan trọng bị chậm trễ, nhưng điều may mắn là ông sếp của Fred rất hiếm khi nổi cáu vô cớ với anh.

Người Do Thái có câu tục ngữ: "Nếu bạn cư xử như một con lừa, chớ thấy nhục khi có người cưỡi lên bạn." Fred đã phải làm như thế để chung sống hòa bình với vị lãnh đạo thất thường. Không phải ai cũng có sự nhất quán. Nhà văn Aldous Huxley từng nói: "Sự nhất quán là trái với tự nhiên, trái với cuộc sống. Những người hoàn toàn nhất quán là những người đã chết."

Nếu bạn muốn trở thành kiểu lãnh đạo người khác muốn đi theo một nhà lãnh đạo 360º thì hãy cố gắng trở nên nhất quán để mọi người có thể đến gần và đặt vấn đề. Ngay cả khi bạn quan tâm tới mọi người, chân thật với họ, làm tốt công việc của mình nhưng lại không nhất quán, thì mọi người sẽ không tin cậy và tín nhiệm bạn.

Mọi người đi theo lãnh đạo họ ngưỡng mộ -lãnh đạo tận tâm

Tôi rất thích câu chuyện về bác nông dân và ông chủ ngân hàng:

Một bác nông dân trải qua vài năm thất bát và đi gặp ông chủ ngân hàng. Bác nông dân nói:

Tôi có một tin tốt và một tin xấu cho ngài. Ngài muốn nghe tin nào trước?

Sao ông không kể cho tôi tin xấu trước và khắc phục nó? Ông chủ ngân hàng trả lời.

Được thôi. Với vụ hạn hán và lạm phát cùng tất cả mọi thứ tồi tệ

khác, tôi không thể trả bất cứ thứ gì cho tiền thế chấp của tôi năm nay, kể cả vốn lẫn lãi.

Ồ, tin này rất xấu!

Còn tồi tệ hơn nữa kia, tôi cũng không có khả năng trả bất cứ thứ gì cho khoản tiền tôi vay để mua máy móc, kể cả vốn lẫn lãi.

Ôi, quá tồi tệ!

Bác nông dân tiếp tục:

Chưa hết đâu! Ngài còn nhớ khoản tiền tôi vay để mua hạt giống và phân bón không? Tôi không thể trả bất cứ xu nào, cả vốn lẫn lãi.

Quá khủng khiếp và quá đủ rồi! Nói cho tôi tin tốt đi Ông chủ ngân hàng rên rỉ.

Tin tốt Người nông dân mỉm cười là tôi định tiếp tục công việc làm ăn với ngài!

Câu chuyện thể hiện điều đúng là mọi người đều ngưỡng mộ những ai tận tâm hết mình với công việc. Hãy nghĩ tới những lãnh đạo vĩ đại mà bạn ngưỡng mộ. Khi tôi nghĩ về những người như Winston Churchill, Martin Luther King Jr. hay John Wesley, một trong những đức tính đầu tiên tôi nghĩ tới là sự tận tâm của họ. Họ cho đi mọi thứ họ thấy cần thiết để có thể lãnh đạo theo những nguyên tắc của họ.

Vài năm trước, tôi cùng Jim Dornan viết cuốn sách *Becoming a Person of Influence* (Trở thành người có ảnh hưởng). Nhiều người cho tôi biết họ thích cuốn sách đó nhất. Tại sao? Vì nó là cuốn sách dạy về lãnh đạo cho những người không ở vị trí lãnh đạo. Những người có dính dáng đến bán hàng đa cấp đặc biệt thích cuốn sách đó, bởi vì công việc của họ phụ thuộc hoàn toàn vào tầm ảnh hưởng. Cuốn sách được dựa theo các chữ cái đầu của chữ "Influence" (Ảnh hưởng) vì chúng mô tả được các phẩm chất của người có tầm ảnh hưởng và rất dễ nhớ:

Integrity (sự ngay thẳng) – xây dựng mối quan hệ dựa trên sự tin cậy.

Nurturing (sự bồi dưỡng) – quan tâm đến từng người.

Faith (niềm tin) – tin tưởng mọi người.

Listening (lắng nghe) – trân trọng những điều người khác nói.

Understanding (thấu hiểu) – nhìn từ quan điểm của họ.

Enlarging (rộng mở) – giúp người khác phát triển.

Navigating (chèo lái) – trợ giúp mọi người vượt qua khó khăn.

Connecting (kết nối) – khởi đầu những mối quan hệ tích cực.

Empowering (trao quyền) – trao cho họ quyền lực để lãnh đạo.

Nếu bạn nỗ lực làm theo những điều trên với những người trong tổ chức, bạn sẽ vượt qua thách thức ảnh hưởng. Toàn bộ bí quyết của công việc lãnh đạo là: nghĩ về *ảnh hưởng,* chứ không phải nghĩ về *chức vụ*. Nếu bạn bắt đầu thực hành những phẩm chất trên, bạn sẽ sẵn sàng đảm đương một trong những nhiệm vụ khó khăn nhất của nhà lãnh đạo 360º, đó là lãnh đạo cấp trên. Đây là chủ đề của chương tiếp theo.

TÓM TẮT CHƯƠNG II

NHỮNG THÁCH THỨC NHÀ LÃNH ĐẠO 360º PHẢI ĐƯƠNG ĐẦU

Bản tóm tắt bảy thách thức mà nhà lãnh đạo cấp trung phải đương đầu:

THÁCH THỨC #1: Thách thức Sự căng thẳng

THÁCH THỨC #2: Thách thức Sự chán nản

THÁCH THỨC #3: Thách thức "Nhiều mũ"

THÁCH THỨC #4: Thách thức Cái tôi

THÁCH THỨC #5: Thách thức Sự hài lòng

THÁCH THỨC #6: Thách thức Tầm nhìn

THÁCH THỨC #7: Thách thức Ảnh hưởng

Nếu những thách thức này cộng hưởng với bạn, bạn sẽ biết bạn cần lãnh đạo tốt hơn từ vị trí giữa của tổ chức để xử lý chúng hiệu quả nhất.

3.

CÁC NGUYÊN TẮC LÃNH ĐẠO CẤP TRÊN

"Hãy theo tôi, tôi ở ngay sau bạn!"

Nếu bạn đang cố gắng gây ảnh hưởng từ vị trí cấp giữa trong tổ chức, chắc chắn, bạn sẽ hiểu những ngộ nhận và thách thức được nói đến trong hai phần đầu. Mỗi ngày, có thể, bạn phải đối phó với một hay nhiều ngộ nhận và thách thức đó. Vậy, bạn phải làm gì để vừa khai thác tối đa các tình huống đó vừa vượt qua các thách thức và tránh xa các ngộ nhận? Bạn phải phát triển năng lực lãnh đạo 360º bằng cách học lãnh đạo ngược (lãnh đạo cấp trên), lãnh đạo đồng cấp (lãnh đạo đồng nghiệp) và lãnh đạo xuôi (lãnh đạo cấp dưới). Mỗi kiểu lãnh đạo này đòi hỏi những nguyên tắc và kỹ năng khác nhau.

Lãnh đạo cấp trên là thách thức lớn nhất đối với nhà lãnh đạo 360º. Hầu hết các nhà lãnh đạo muốn được chỉ huy, chứ không muốn bị chỉ huy. Ngoài ra, họ còn muốn được gia tăng giá trị. Cơ hội lớn nhất để bạn gây ảnh hưởng lên cấp trên là khi bạn tăng thêm giá trị cho họ. Trong buổi trò chuyện về các quan điểm trong cuốn sách này, Dan Reiland nói với tôi: "Nếu muốn thăng tiến, lãnh đạo cấp trên hiệu quả hơn nhiều nịnh bợ họ."

Mùa thu năm 2004, tôi đã hiểu được thế giới mà trước đó hoàn toàn mới mẻ với tôi. Trong sự kiện thường niên tổ chức cho các quản trị viên, tôi mời những người tham dự thưởng thức một buổi hòa nhạc của dàn nhạc giao hưởng Atlanta với sự chỉ huy của vị nhạc trưởng nổi tiếng của Hội Yêu nhạc Boston: Benjamin Zander. Chúng tôi được chứng kiến kỹ năng lãnh đạo tương tác khi ngồi giữa các nghệ sĩ đẳng cấp thế giới trong buổi diễn tập. Zander đã mang lại cho chúng tôi cái nhìn sâu sắc về truyền

thông, vai trò lãnh đạo và vai trò của những người đi theo. Tất cả thật tuyệt vời!

Sau buổi đó, tôi tìm đọc ngay cuốn sách The Art of Possibility do Zander và vợ, Rosamund Stone Zander, cùng viết. Trong cuốn sách, có một câu chuyện minh họa rất sinh động và thú vị về tầm quan trọng của lãnh đạo ngược và cách gia tăng giá trị cho lãnh đạo và tổ chức. Benjamin Zander viết:

Một trong những nghệ sĩ tài năng và thành công tột bậc mà tôi biết, trong hàng chục năm trời, vẫn giữ một vị trí rất khiêm nhường là một nghệ sĩ chơi violin trong một dàn nhạc hàng đầu nước Mỹ. Eugene Lehner từng là nghệ sĩ chơi violin của nhóm tứ tấu huyền thoại Kolisch (Kolisch Quartet) và là người thầy hướng dẫn của nhóm tứ tấu đàn dây nổi tiếng Juilliard (Juilliard String Quartet) và vô số các nhóm đồng diễn khác… Đã rất nhiều lần tôi hỏi ý kiến ông về những rắc rối chuyên môn sự hiểu biết uyên thâm về âm nhạc của Lehner như luồng ánh sáng chói lọi khiến mắt tôi sáng rõ hơn!

Zander không biết đã có vị nhạc trưởng khét tiếng là kiêu ngạo nào từng xin ý kiến và cầu viện đến kiến thức, kinh nghiệm lãnh đạo và trình diễn của Lehner chưa? Và đây là câu trả lời của Lehner:

Trong năm đầu tiên tôi chơi cùng dàn nhạc, một hôm, Koussevitsky chỉ huy dàn nhạc chơi một bản nhạc của Bach và hình như kết quả không được như mong muốn – đơn giản là vì mọi thứ không đi đúng hướng. May thay, lúc đó bạn ông, nhà sư phạm và nhạc trưởng vĩ đại Nadia Boulanger tình cờ có mặt trong buổi diễn tập. Koussevitsky nắm lấy cơ hội thoát khỏi tình thế ngượng ngùng và lúng túng bằng cách gọi to: “Nadia, cô lên đây và chỉ huy dàn nhạc giúp tôi được không? Tôi muốn ngồi sau khán phòng để nghe xem thế nào.” Nhà sư phạm Boulanger bước lên, nhận xét vài lời với các nhạc công, chỉ huy dàn nhạc trôi chảy và không hề có vấp váp. Từ lần đó, trong mỗi buổi diễn tập, tôi thường chờ Koussevitky gọi: “Lehrer, anh lên đây và chỉ huy đi. Tôi muốn ngồi sau khán phòng để nghe xem thế nào.” Đã 43 năm kể từ ngày đó, và càng ngày tôi càng ít bị gọi lên.

Tôi tin chắc, bạn không muốn đợi hơn 40 năm cho một cơ hội được lãnh đạo cấp trên. Bạn muốn trở thành người có tầm ảnh hưởng ngay từ hôm nay.

Gây ảnh hưởng lên lãnh đạo không phải điều bạn có thể thực hiện

trong ngày một ngày hai. Thực tế là, trong sơ đồ tổ chức của công ty, bạn không hề có quyền lực đối với những người đứng ở vị trí trên, do đó, họ có thể kiểm soát ảnh hưởng của bạn hay bất cứ ai dưới quyền. Vì vậy, có khả năng bạn sẽ không bao giờ lãnh đạo được cấp trên. Nhưng bạn có thể tăng xác suất thành công lên đáng kể nếu luyện tập các nguyên tắc được thảo luận trong phần này của cuốn sách. Chiến lược ưu tiên của bạn nên là ủng hộ cấp trên, gia tăng giá trị cho tổ chức và làm nổi bật bản thân bằng cách hoàn thành xuất sắc công việc. Nếu bạn làm được ba điều trên một cách nhất quán, thì cấp trên sẽ tín nhiệm, tin cậy và tìm kiếm lời khuyên của bạn. Với mỗi bước, ảnh hưởng của bạn sẽ tăng thêm đáng kể, và bạn càng có nhiều cơ hội để lãnh đạo cấp trên.

NGUYÊN TẮC #1

LÃNH ĐẠO BẢN THÂN XUẤT SẮC

Trong các buổi hội thảo, đôi khi, các bạn trẻ thông minh tới chỗ tôi và cho tôi biết, họ mong muốn trở thành những nhà lãnh đạo vĩ đại đến thế nào và họ đã học tập, rèn luyện vất vả ra sao. Nhưng rồi họ than thở: "Tôi không có ai để lãnh đạo."

Và tôi trả lời: "Hãy lãnh đạo chính mình trước. Đấy chính là xuất phát điểm cho mọi thứ. Hơn nữa, nếu anh không làm theo chính mình, thì người khác làm sao làm theo anh được?"

Bạn đã bao giờ làm việc với những người không thể lãnh đạo bản thân chưa? Tồi tệ hơn, bạn đã bao giờ làm việc cho những người ở vị trí lãnh đạo nhưng lại không thể lãnh đạo chính họ chưa? Họ sẽ chỉ là một tấm gương xấu. Họ giống như con quạ trong câu chuyện ngụ ngôn tôi từng đọc.

Có một con quạ ngồi trên cây, cả ngày không làm gì. Một con thỏ nhìn thấy con quạ bèn hỏi: "Tôi có thể ngồi như anh cả ngày và không làm gì không?"

"Được thôi," con quạ trả lời, "Sao lại không chứ?" Thế là con thỏ ngồi trên mặt đất ngay dưới con quạ và bắt chước nó. Thình lình, một con cáo xuất hiện, vồ lấy con thỏ và ăn thịt.

Bài học rút ra từ câu chuyện trên là nếu bạn ngồi ì một chỗ và không làm gì, bạn nên ngồi chỗ thật cao. Còn nếu bạn ở phía dưới, bạn không thể cứ ngồi ì ra mà không làm gì. Chìa khóa để lãnh đạo bản thân tốt là học cách tự quản lý. Hầu hết mọi người thường chú trọng quá nhiều vào việc ra quyết định, nhưng lại không quan

tâm đúng mức đến quá trình quản lý quyết định. Kết quả là, họ thiếu trọng tâm, kỷ luật, chủ tâm và mục đích.

Tôi đã viết một cuốn sách về điều này, cuốn sách có tựa đề *Today Matters* (Các vấn đề ngày nay). Chủ đề chính của cuốn sách này là những người thành đạt sớm đưa ra những quyết định đúng đắn và quản lý chúng hàng ngày. Chúng ta thường cho rằng, tự lãnh đạo tức là đưa ra các quyết định sáng suốt mỗi ngày, nhưng trên thực tế, chúng ta chỉ cần đưa ra một vài quyết định then chốt trong các lĩnh vực quan trọng của cuộc sống, rồi sau đó quản lý chúng hàng ngày.

Đây là một ví dụ tiêu biểu cho quan điểm của tôi. Bạn đã bao giờ đề ra quyết tâm tập thể dục trong năm tới chưa? Ai cũng biết rèn luyện sức khỏe là rất quan trọng. Đưa ra quyết định tập luyện không hề khó, quản lý và làm theo những quyết định đó mới khó. Giả sử, ngay tuần đầu tiên của tháng 1, bạn đăng ký tham gia câu lạc bộ sức khỏe. Khi đăng ký học, bạn thấy rất phấn khởi. Nhưng buổi đầu tiên đến phòng tập, bạn bị tắc đường. Sau đó, bạn phải lái xe lòng vòng suốt 15 phút mới tìm được một chỗ đậu xe – cách phòng tập bốn tòa nhà. Nhưng không sao cả, bạn đến đó để tập luyện và bạn vui vẻ đi bộ tới phòng tập.

Vào đến nơi, bạn phải xếp hàng chờ thay đồ. Bạn vẫn tự động viên: "Ổn thôi. Mình muốn có dáng chuẩn. Sẽ rất tuyệt cho mà xem!" Bạn tiếp tục nghĩ như thế cho tới khi mặc xong quần áo tập và phát hiện ra tất cả máy tập đều đã có người sử dụng. Bạn lại phải chờ lần nữa. Rốt cục, bạn cũng có máy. Tuy không phải là loại bạn cần nhưng bạn vẫn bước đến và tập trong 20 phút. Khi nhìn thấy dòng người đứng xếp hàng chờ vào phòng tắm, bạn quyết định bỏ qua khâu này, lấy đồ và về nhà.

Trên đường về, bạn gặp người quản lý câu lạc bộ. Bạn quyết định than phiền phòng tập quá đông. Bà ta nói: "Chị cứ yên tâm. Ba tuần nữa, chị sẽ có chỗ để xe gần nhất, thoải mái lựa chọn máy tập, bởi vì sẽ có đến 98% những người đã đăng ký bỏ tập!"

Ngoài vấn đề trên, bạn cũng gặp phải những khó khăn khác khi cố gắng theo đuổi tới cùng việc tập luyện. Khi những người khác đều bỏ tập, bạn sẽ phải quyết định có nên bỏ tập như mọi người hay vẫn tập tiếp. Để vượt qua, bạn cần khả năng tự quản lý.

Không có gì tạo được ấn tượng tốt với cấp trên hơn là khả năng quản lý bản thân. Nếu cấp trên thường xuyên phải tiêu tốn nguồn lực vào việc quản lý bạn, bạn sẽ bị coi là kẻ bòn rút thời gian và

năng lượng của họ. Nhưng nếu bạn quản lý bản thân tốt, sếp sẽ xem bạn như một người biết tận dụng tối đa cơ hội và phát huy các ưu điểm cá nhân. Nhờ đó, họ sẽ tìm đến bạn mỗi khi cần giúp đỡ hay lời khuyên khi gặp khó khăn.

NHỮNG VIỆC MỘT NHÀ LÃNH ĐẠO PHẢI TỰ QUẢN LÝ

Trong cuốn sách *Today Matters,* tôi có nói đến rất nhiều việc mà một người khát khao thành công nên làm. Trong cuốn sách này, tôi muốn tập trung vào sự lãnh đạo. Nếu bạn muốn giành được tín nhiệm của sếp và những người khác, hãy tập trung vào bảy việc sau:

1. Quản lý cảm xúc

Tôi đã nghe nói, những người có các vấn đề cảm xúc dễ bị tai nạn ô tô hơn những người bình thường tới 144%. Kết quả nghiên cứu cũng phát hiện thấy, cứ năm nạn nhân của các vụ tai nạn chết người, có một người đã cãi nhau với người khác trong sáu giờ trước vụ tai nạn.

Quản lý cảm xúc rất quan trọng. Không ai muốn lại gần một trái bom cảm xúc hẹn giờ có thể "nổ tung" bất cứ lúc nào. Việc chế ngự cảm xúc còn đặc biệt quan trọng với các nhà lãnh đạo, bởi vì mọi hoạt động của họ đều có ảnh hưởng rất lớn đến nhiều người khác.

Những nhà lãnh đạo giỏi biết khi nào nên thể hiện và khi nào nên trì hoãn cảm xúc. Đôi khi, họ bày tỏ cảm xúc để tìm sự thông cảm và làm lay động người khác. Đấy có phải là "mị dân" không? Tôi không nghĩ vậy, miễn sao điều đó tốt cho tổ chức và không phải là vì lợi ích cá nhân của họ. Các nhà lãnh đạo thấy nhiều hơn và thấy trước người khác, nên họ là những người đầu tiên trải qua các cảm xúc. Khi cho cả nhóm biết cảm xúc của mình, bạn đang giúp họ thấy điều bạn đang thấy.

Cũng có lúc, các nhà lãnh đạo phải biết chế ngự cảm xúc. Trong cuốn sách *American Soldier* (Người lính Mỹ), Tướng Tommy Franks kể lại một vụ ném bom hủy diệt xảy ra ở Việt Nam khi ông đang là thiếu úy. Franks vẫn nhớ như in hình ảnh Trung tá Eric Antilla khi ông này đặt mối quan tâm tới cấp dưới lên trên nhu cầu cảm xúc:

Tôi nhìn vào mắt Antilla. Tôi biết ông đang lịm đi vì đau đớn nhưng ông không để lộ ra điều đó. Chúng tôi đang trong cuộc chiến và ông đang chỉ huy chúng tôi chiến đấu. Sự kiên quyết thầm lặng của ông khi đối mặt với cơn đau tiếp thêm sức mạnh

cho chúng tôi. Có thể một giờ nữa ông sẽ không chịu đựng được thêm, nhưng lúc này, ông vẫn đứng đó sừng sững. Trong chiến tranh, điều thiết yếu là người chỉ huy có khả năng kiềm chế cảm xúc cho đến khi nào còn có thể.

Kiềm chế cảm xúc khác với phủ nhận và chôn vùi chúng. Điều cốt yếu trong quản lý cảm xúc là bạn nên đặt những người khác, chứ không phải bản thân, lên đầu khi giải quyết và xử lý các cảm xúc. Sự trì hoãn hay thể hiện cảm xúc của bạn không nên vì mục đích cá nhân. Bạn nên tự đặt ra câu hỏi: *Cả nhóm cần điều gì*? chứ không phải: *Điều gì làm mình thấy khá hơn?*

2. Quản lý thời gian

Quản lý thời gian là vấn đề đặc biệt khó khăn đối với những người ở vị trí giữa. Các nhà lãnh đạo cấp cao có thể ủy quyền. Các công nhân lại thường được trả lương theo giờ và họ làm bất cứ điều gì có thể trong khoảng thời gian đó. Và những người ở vị trí lưng chừng luôn phải chịu thách thức áp lực. Họ được khuyến khích – và thường được kỳ vọng – làm thêm giờ để hoàn thành công việc.

Thời gian là vàng bạc. Chuyên gia tâm thần học M.Scott Peck viết: "Chừng nào chưa coi trọng bản thân, bạn còn chưa coi trọng thời gian." Trong cuốn *What to do with Birth and Death* (Làm gì với sự sống và cái chết), Charles Spezzano khẳng định, mọi người không thanh toán mọi thứ bằng tiền mà bằng thời gian của họ. Nếu bạn tự nhủ: *Năm năm nữa, mình sẽ có đủ tiền để mua căn nhà nghỉ đó,* thì điều bạn thật sự đang nghĩ tới là căn nhà sẽ buộc bạn phải bỏ ra năm năm 1/12 cuộc đời trưởng thành của bạn. "Cụm từ 'dành thời gian' không phải là một cách nói ẩn dụ", Spezzano nói, "Đó chính là cách vận hành của cuộc sống."

Thay vì nghĩ đến việc bạn làm và thứ bạn mua dưới dạng tiền bạc, hãy nghĩ tới chúng dưới dạng thời gian. Hãy ngẫm nghĩ về nó. Điều gì đáng để bạn dành trọn cả cuộc đời? Hãy nhìn công việc của bạn dưới ánh sáng đó và thay đổi phương pháp quản lý thời gian của bạn.

3. Quản lý các ưu tiên

Các nhà lãnh đạo 360º là những người đa tài. Họ có kiến thức rất sâu rộng và phong phú. Do thách thức đa kiến thức nên họ thường không có lựa chọn nào. Cùng lúc, có một câu tục ngữ rất chính xác: Nếu bạn đuổi theo hai con thỏ, bạn sẽ để xổng cả hai.

Lãnh đạo cấp trung cần làm gì? Vì bạn không phải là lãnh đạo cấp

cao, bạn không có quyền quyết định các công việc hay lịch làm việc của mình. Tuy nhiên, bạn vẫn nên quản lý các công việc ưu tiên và phân bổ thời gian theo cách sau:

80% thời gian – làm những việc bạn giỏi nhất

15% thời gian – làm những việc bạn đang học hỏi

5% thời gian – làm những việc cần thiết khác

Có thể, phải rất khó khăn bạn mới làm được theo cách này nhưng bạn cần nỗ lực theo đuổi nó. Nếu có những người làm việc dưới quyền, hãy giao cho họ những việc bạn không giỏi nhưng họ giỏi. Hoặc nếu có thể, hoán đổi một số công việc với đồng nghiệp để mỗi người phát huy được thế mạnh. Bạn cần nhớ rằng, cách duy nhất để thăng tiến từ vị trí cấp trung là chuyển dần từ vị trí đa năng sang chuyên gia, từ một người làm rất nhiều việc giỏi sang tập trung làm xuất sắc một vài việc.

Bí quyết tạo ra sự chuyển đổi thường là tính kỷ luật. Trong Good to Great (Từ tốt đến vĩ đại), Jim Collins viết:

Đa số chúng ta đều có cuộc sống bận bịu, nhưng rất vô tổ chức. Chúng ta kéo dài danh sách các việc cần làm (to-do list), cố gắng tìm kiếm động lực bằng cách làm, làm, làm và làm nhiều hơn nữa. Điều này hiếm khi mang lại kết quả. Nhưng những ai đã xây dựng công ty từ "tốt đến vĩ đại" còn sử dụng danh sách các việc cần ngừng lại (stop-doing list) cũng nhiều như danh sách việc cần làm. Họ thể hiện một kiểu kỷ luật khác khi bỏ đi tất cả những thứ tạp nham, không cần thiết.

Bạn phải "nhẫn tâm" khi quyết định đâu là những việc không nên làm. Thích làm một số việc không có nghĩa là nên đưa nó vào danh sách những việc cần làm. Chỉ làm những việc có thể giúp bạn phát triển khả năng hoặc những việc cấp trên yêu cầu đích thân bạn giải quyết. Tất cả những việc còn lại đều là ứng viên cho danh sách những việc không nên làm của bạn.

4. Quản lý năng lượng

Một số người phải phân bổ năng lượng để không bị kiệt sức. Vài năm trước, tôi không hề biết phân bổ năng lượng hợp lý. Khi mọi người hỏi tại sao tôi lại làm được nhiều việc thế, câu trả lời của tôi luôn là: "Năng lượng cao, IQ thấp." Từ khi còn nhỏ, tôi đã rất hiếu động. Đến tận khi sáu tuổi, tôi mới biết tên mình không phải là "Ngồi yên nào!"

Giờ thì tôi đã 58 tuổi, tôi phải chú ý tới sức khỏe hơn. Trong cuốn sách *Thinking for a Change* (Suy nghĩ để thay đổi), tôi đã chia sẻ một trong những kế sách quản lý năng lượng của tôi. Mỗi sáng, khi nhìn vào lịch làm việc, tôi tự hỏi: "Việc nào là việc chính?" Đó là việc tôi phải làm tốt nhất. Việc đó có thể là dành cho gia đình, các nhân viên, một người bạn, một nhà xuất bản, nhà tài trợ cho một buổi nói chuyện hoặc cũng có thể là thời gian viết lách. Tôi luôn đảm bảo chắc chắn, mình có đủ năng lượng để thực hiện việc đó với sự tập trung và xuất sắc.

Ngay cả những người giàu năng lượng cũng có thể có bị rút cạn năng lượng trong những tình huống khó khăn. Tôi đã thấy nhiều nhà lãnh đạo cấp trung thường phải đương đầu với cái gọi là "Hao mòn năng lượng ABC"

Activity without Direction (Hoạt động thiếu định hướng) – Làm những việc không quan trọng.

Burden without Action (Gánh nặng không hành động) – Không có khả năng làm những việc thật sự quan trọng.

Conflict without Resolution (Xung đột không có cách giải quyết) – Không có khả năng ứng phó với vấn đề.

Nếu bạn thường xuyên phải xử lý những kiểu hao mòn này, bạn sẽ phải nỗ lực hơn để quản lý tốt năng lượng. Nếu không, bạn cần tìm một nơi làm việc khác.

5. Quản lý suy nghĩ

Nhà thơ kiêm tiểu thuyết gia James Joyce nói: "Trí óc sẽ trả lại cho bạn chính xác những gì bạn đã nhét vào nó." Kẻ thù lớn nhất của suy nghĩ sâu sắc là sự bận rộn. Các nhà lãnh đạo cấp trung luôn là những người bận rộn nhất của tổ chức. Nếu bạn thấy nhịp độ cuộc sống quá gấp gáp và không có phút nào để suy nghĩ trong cả ngày làm việc, hãy tạo thói quen viết nhanh ra giấy ba đến bốn điều cần đầu tư thời gian để tìm cách giải quyết. Sau đó, tìm thời gian thích hợp để suy nghĩ về những điều đó. Việc suy nghĩ chỉ mất khoảng 30 phút mỗi ngày, hoặc bạn có thể lưu lại những điều đó trong một tuần và dành thời gian xử lý chúng trong ngày thứ bảy, miễn sao bạn đừng để danh sách đó chờ quá lâu đến nỗi nó làm bạn nản lòng và sợ hãi.

Trong cuốn *Thinking for a Change*, tôi khuyên độc giả nên có một "không gian tư duy". Tôi đã viết về "chiếc ghế suy nghĩ" ở văn phòng của tôi. Tôi không dùng cái ghế đó cho bất cứ việc gì khác

ngoài thời gian suy nghĩ. Sau khi cuốn sách xuất bản, tôi phát hiện ra mình chưa giải thích rõ ràng việc sử dụng chiếc ghế sao cho đúng cách. Tại các buổi hội thảo, mọi người than phiền, họ đã ngồi vào "chiếc ghế suy nghĩ" của họ nhưng chẳng có gì xảy ra. Tôi giải thích, tôi không ngồi vào chiếc ghế suy nghĩ và hy vọng sẽ có một ý tưởng mới lạ rơi trúng đầu. Tôi ngồi vào ghế với tờ danh sách những vấn đề không thể nghĩ trong lúc bận rộn. Tôi đặt tờ danh sách trước mặt và dành thời gian suy nghĩ cho từng đề mục. Đôi khi tôi đánh giá một quyết định vừa đưa ra. Đôi khi tôi suy nghĩ về một quyết định tôi đưa ra. Có lúc, tôi phát triển một chiến lược. Có lúc, tôi lại tập trung khả năng sáng tạo để khai triển một ý tưởng.

Tôi muốn khuyến khích bạn thử quản lý tư duy theo cách này. Nếu bạn chưa từng làm vậy, bạn sẽ ngạc nhiên bởi kết quả nó mang lại. Bạn nên nhớ điều này: 1 phút > 1 giờ. Một phút suy nghĩ đáng giá hơn một giờ nói chuyện phiếm hay làm việc không có kế hoạch.

6. Quản lý lời nói

Huấn luận viên bóng bầu dục huyền thoại John Wooden nói: "Cho tôi *thấy* việc anh làm; đừng cho tôi *biết* việc anh có thể làm." Hầu hết các nhà lãnh đạo đều từng nói, hoặc ít nhất là từng nghĩ đến điều này khi nói chuyện với nhân viên. Các nhà lãnh đạo đánh giá cao hành động. Nếu họ ngừng việc đang làm lại để lắng nghe, những lời họ nghe sẽ có giá trị. Vì thế, hãy sử dụng ngôn từ hiệu quả nhất.

Trong cuốn sách *The Forbes Scrapbook of Thoughts on the Business Life* (Các bài báo về tư duy kinh doanh của Forbes), có trích dẫn lời của Emile de Girardin như sau: "Sức mạnh của lời nói vô cùng to lớn. Một lời nói hiệu quả đủ sức ngăn chặn một đội quân, chuyển bại thành thắng và cứu được cả một thành phố." Nếu bạn muốn lời nói của mình có sức nặng, hãy để tâm nhiều hơn đến chúng. Nếu bạn quản lý tư duy và tận dụng hiệu quả khoảng thời gian tập trung suy nghĩ, kỹ năng "quản lý lời nói" của bạn sẽ tiến bộ trông thấy.

David McKinley, một nhà lãnh đạo 360º làm việc trong một tập đoàn lớn ở Plano, Texas, kể cho tôi nghe câu chuyện về công việc đầu tiên của anh sau khi tốt nghiệp. David chuẩn bị có cuộc hẹn quan trọng với đối tác. Anh quyết định mời sếp đi cùng. Khi họ đến nơi hẹn, David do rất hào hứng nên nói liên mồm. Anh không để sếp nói câu gì ngoài việc ngồi yên cho tới khi ra về.

Khi họ quay trở lại ô tô, sếp của David nói với anh: "Lẽ ra, tôi nên ở văn phòng thì hơn." Rồi, ông giải thích tại sao ông thấy sự có mặt của ông là thừa thãi. David nói với tôi: "Tôi học được một bài học lớn về việc ngồi yên 'trong giới hạn' khi đi cùng cấp trên. Lời khuyên và sự uốn nắn chân thành của sếp đã thắt chặt mối quan hệ của chúng tôi và giúp tôi rất nhiều trong cuộc sống." Nếu bạn có điều gì đó đáng nói, hãy nói ngắn gọn và súc tích. Nếu không có gì đáng nói, đôi khi, việc tốt nhất nên làm là giữ yên lặng.

7. Quản lý cuộc sống riêng

Dù bạn làm việc và quản lý bản thân rất tốt ở chỗ làm, nhưng cuộc sống riêng của bạn lại là một mớ "bung bét", thì cuối cùng mọi thứ sẽ trở nên tồi tệ. Có ích gì không khi leo lên đỉnh sự nghiệp nhưng hôn nhân lại tan vỡ và bạn trở thành "người lạ" với con cái? Với thâm niên tư vấn viên, tôi khẳng định với bạn: *Không có thành công nào trong sự nghiệp đáng để ta phải hy sinh gia đình của mình.*

Một trong những định nghĩa về thành công của tôi là: Có những người thân thiết nhất luôn yêu thương và tôn trọng tôi. Tôi muốn có được tình yêu và sự tôn trọng của vợ, con và cháu tôi trước khi có sự tôn trọng của bất cứ ai làm việc với tôi. Đừng hiểu lầm ý tôi. Tôi cũng muốn những người làm việc với tôi tôn trọng tôi, nhưng không phải vì thế mà tôi sẵn sàng đánh đổi gia đình. Nếu tôi làm cuộc hôn nhân của mình tan vỡ, thì ảnh hưởng tiêu cực sẽ tràn ra mọi nơi khác trong cuộc sống của tôi, kể cả công việc.

Nếu bạn muốn lãnh đạo cấp trên, trước hết, bạn phải biết cách lãnh đạo bản thân. Nếu bạn không thể làm được điều đó, bạn sẽ không có được sự tín nhiệm. Những câu nói dưới đây đều rất đúng:

Nếu tôi không thể lãnh đạo bản thân, mọi người sẽ không làm theo tôi.

Nếu tôi không thể lãnh đạo bản thân, mọi người sẽ không tôn trọng tôi.

Nếu tôi không thể lãnh đạo bản thân, mọi người sẽ không hợp tác với tôi.

Nó được áp dụng cho mọi ảnh hưởng bạn muốn tác động lên cấp trên, đồng cấp hay cấp dưới. Bạn càng chắc chắn việc mình đang làm là đúng đắn, bạn càng có nhiều khả năng gây ảnh hưởng lên người khác.

NGUYÊN TẮC #2

CHIA SẺ GÁNH NẶNG VỚI CẤP TRÊN

Có lẽ, bạn đã từng nghe câu tục ngữ: "Pass the buck", nghĩa là tránh né quyền làm chủ hay trốn tránh trách nhiệm. Một tài liệu cho rằng cách diễn đạt này bắt nguồn từ người dân miền Tây, khi chơi bài, họ dùng con dao buck để chỉ định người chia ván bài tiếp theo. Nếu không muốn chia, người ta có thể chuyển con dao buck (pass the buck) cho người bên cạnh.

Khi còn đương nhiệm, Tổng thống Harry Truman đặt trên bàn giấy một tấm bảng có dòng chữ "Lượt chia bài dừng ở đây" (The Buck Stops Here). Qua hàng chữ nổi tiếng này, Truman muốn khẳng định với dân chúng Mỹ, ông sẽ nhận hoàn toàn trách nhiệm về những hành động của mình, chứ không đổ lỗi cho ai khác. Trong bài phát biểu ở Đại học National War ngày 19/12/1952, Truman nói: "Các bạn biết đấy, thật dễ dàng để một cầu thủ nói lẽ ra huấn luyện viên phải làm gì vào sáng thứ hai sau khi trận đấu kết thúc. Trên bàn làm việc của tôi có một tấm bảng nhỏ đề dòng chữ 'Lượt chia bài dừng ở đây'. Khi sự phán quyết được mang ra để bạn phán xử, bạn nhất định phải đưa ra quyết định." Trong dịp khác, ông khẳng định lại: "Tổng thống – dù ông ta là ai – cũng phải ra quyết định. Ông ta không thể đùn đẩy trách nhiệm cho người khác. Không ai khác có thể ra quyết định thay. Đó là trách nhiệm của ông ta."

Trách nhiệm luôn đè nặng trên vai các nhà lãnh đạo. Chức vụ càng cao, trách nhiệm càng nặng. Khi làm tổng thống, Truman đã gánh trên vai sức nặng của cả một quốc gia. Các nhà lãnh đạo có thể từ bỏ nhiều thứ. Họ có thể ủy nhiệm nhiều thứ. Thứ duy nhất họ không thể rũ bỏ là trách nhiệm cuối cùng.

NÂNG LÃNH ĐẠO LÊN GIÚP BẠN

NÂNG CHÍNH MÌNH

Là một nhân viên, bạn có thể làm một hai việc cho cấp trên của mình. Bạn có thể giúp giảm bớt gánh nặng hoặc bạn có thể khiến cái gánh đó nặng thêm. Điều đó tương tự với Quy tắc Thang máy (Elevator Principle) mà tôi có nhắc đến trong cuốn sách *Winning with People*: "Chúng ta có thể nâng mọi người lên hay xuống trong các mối quan hệ của mình." Giúp nâng gánh nặng chính là bạn đang giúp cấp trên thành công. Khi nhà lãnh đạo cấp cao thành công, tổ chức sẽ thành công và bạn cũng vậy.

Yếu tố động cơ rất quan trọng khi chung vai, nâng bớt gánh nặng của nhà lãnh đạo. Tôi khuyên bạn nâng lên chứ không bợ đỡ. Nói như vậy không có nghĩa là những người tốt với sếp và hy vọng điều đó có lợi cho sự nghiệp của họ là những người có động cơ xấu hoặc xấu tính. Họ chỉ hao phí sức lực không đúng chỗ. Một lãnh đạo giỏi có thể chỉ ra sự khác biệt giữa một người thật lòng muốn giúp và một người đang cố cầu ân huệ.

Có nhiều lợi ích tích cực khi bạn chung vai chia sẻ gánh nặng của lãnh đạo. Sau đây là một vài lợi ích trong số đó:

Chứng tỏ bạn là người có tinh thần đồng đội

Kirk Nowery, Chủ tịch của Injoy Stewardship Services là một người có tinh thần đồng đội tuyệt vời. Khi mới bắt đầu làm ở ISS, ông là một trong những "chiến binh đường phố" của chúng tôi. Ông nói chuyện với các nhà thờ, giới thiệu ISS và các dịch vụ của công ty cho các linh mục cũng như các nhà lãnh đạo không theo giáo hội. Bất cứ khi nào tôi gặp Kirk, ông cũng hỏi tôi: "John, anh có cần tôi giúp gì không?" Đó là cách ông cho tôi biết, ông là người có tinh thần đồng đội, sẵn sàng làm bất cứ điều gì vì thành công của ISS. Hiện nay, Kirk đang điều hành một công ty và ông vẫn hỏi tôi câu hỏi đó mỗi khi chúng tôi gặp nhau. Và nếu tôi nhờ ông làm bất cứ việc gì, dù đó là một mục tiêu lớn của công ty hay chỉ là một việc nhỏ của cá nhân, ông đều hoàn thành xuất sắc.

Tỏ lòng biết ơn khi được ở trong tập thể

Tục ngữ có câu: "Uống nước nhớ nguồn." Lòng biết ơn là một trong những thuộc tính tốt đẹp nhất của loài người. Đôi khi, tôi cho rằng, nó là một trong những thứ ít cần tập luyện nhất. Tôi phải công nhận một điều, những người làm việc cùng tôi không hề tắc trách trong việc này. Họ luôn tỏ lòng biết ơn bằng cách chung vai chia sẻ gánh nặng và giảm bớt công việc trên vai tôi. Và bởi vì họ quan tâm đến tôi, nên tôi luôn cố gắng quan tâm đến họ.

Giúp bạn trở thành một phần của một nhóm lớn hơn

Tháng 2/2005, một số thành viên của EQUIP, các đào tạo viên tình nguyện cùng nhà tài trợ hiện thời và tiềm năng bay đến châu Âu để phát động chiến dịch Million Leaders Mandate (Một triệu nhà lãnh đạo ủy thác). Tại đây, chúng tôi đã gặp các nguyên thủ quốc gia của Vương quốc Anh, Đức, Ukraina và Nga.

Chỉ trong 10 ngày, chúng tôi đi qua rất nhiều vùng đất. Buổi sáng, chúng tôi thường bay tới một đất nước, đi tham quan một số

thắng cảnh vào buổi chiều và gặp các nhà lãnh đạo chủ chốt vào buổi tối hoặc ngày hôm sau. Trong lúc khẩn trương đi từ nơi này đến nơi khác và cùng nhau đi trên những chiếc xe buýt từ sân bay tới khách sạn, đến phòng họp hội nghị, Doug Carter, Phó Chủ tịch EQUIP, liên tục nhắc mọi người về chiến lược của EQUIP và chương trình Million Leaders Mandate: đào tạo và trang bị tinh thần lãnh đạo cho một triệu người trên sáu lục địa.

Doug là nhà lãnh đạo giỏi. Ông luôn nhắc chúng tôi nhớ rằng việc chúng tôi đang làm là một phần của một điều to lớn hơn những sự kiện quan trọng nhất thời. Khi bạn giúp một ai đó, bạn sẽ mang lại một điều gì đó lớn hơn. Không phải hầu hết mọi người đều mơ ước trở thành một phần của một thứ quan trọng hơn sao? Ngoài ra, trở thành một phần của một thứ lớn hơn sẽ khiến bạn thấy mình có ý nghĩa hơn. Bạn không thể đóng góp cho một thứ quan trọng mà không thay đổi. Nếu bạn muốn trở nên tốt hơn, hãy trở thành một phần của một thứ lớn hơn cái bạn đang có.

Bạn được chú ý

Khi bạn nâng mọi người lên, họ không thể không chú ý đến điều đó. Ngay cả khi những người khác không nhận ra, nhưng người được giúp đỡ sẽ luôn nhận ra những việc bạn đang làm. Tất nhiên, bạn không thể gia tăng giá trị cho mọi người nếu chỉ giúp họ một lần. Việc nâng người khác lên phải là một quá trình liên tục nếu bạn muốn giá trị gia tăng quay lại bồi đắp cho bạn.

Nếu bạn liên tục giúp đỡ người khác, cuối cùng, họ cũng sẽ muốn giúp bạn. Ngay cả nếu cấp trên không làm việc đó, một người nào đó sẽ đưa tay giúp bạn. Chỉ cần nhớ rằng: *Vấn đề không phải là gánh nặng nặng thế nào. Vấn đề là bạn vác nó thế nào.*

Tăng giá trị và ảnh hưởng của bạn

Có người bạn hay người thân nào luôn làm mọi thứ tốt đẹp hơn cho bạn, bổ sung giá trị cho bạn khi hai người ở bên nhau không? Nếu có, tôi chắc rằng người đó chiếm một vị trí đặc biệt trong trái tim bạn. Người giúp san sẻ gánh nặng cũng có một vị trí đặc biệt trong trái tim cấp trên của họ.

Một nhà lãnh đạo cấp cao sẽ đặt ra câu hỏi: "Tôi có hạnh phúc hơn khi có họ trong nhóm?" Đây là điểm mấu chốt với người lãnh đạo. Nếu bạn khiến cấp trên cảm thấy hạnh phúc hơn khi có bạn trong nhóm, thì giá trị và ảnh hưởng của bạn sẽ tăng lên. Tôi thường tự

đặt ra câu hỏi trên khoảng hai năm sau khi tuyển một người nào đó. Tôi là người rất lạc quan, vì vậy phải mất chừng đó thời gian thì sự hào hứng của tôi về người đó mới dịu đi, đủ để tôi nhìn khách quan hơn vào thực tế công việc của họ. Các nhà lãnh đạo khác có thể đưa ra những đánh giá đúng đắn sớm hơn tôi, mặc dù vậy tôi khuyên những nhà lãnh đạo bi quan hãy đợi hai năm (để vượt qua thái độ hoài nghi của mình).

Khi bạn chung vai nâng gánh nặng với người lãnh đạo, gánh nặng trên vai bạn chắc chắn sẽ nặng thêm. Bạn phải đảm đương nhiều hơn nữa trong khi việc lãnh đạo từ vị trí cấp trung vốn đã rất khó khăn. Tuy vậy, khi bạn giúp đỡ cấp trên, cấp trên sẽ thường giúp đỡ lại bạn.

CÁCH CHIA SẺ GÁNH NẶNG VỚI CẤP TRÊN

Sau khi tìm hiểu những cách giúp đỡ cấp trên để có thể giúp chính bạn, có lẽ, bạn đã nghĩ được vài cách giúp cấp trên của mình. Tôi khuyên bạn nên làm theo bản năng. Nhưng trong trường hợp bạn không chắc phải bắt đầu từ đâu, tôi sẽ đưa ra một vài gợi ý:

1. Trước hết, hãy làm thật tốt việc của mình

Cầu thủ bóng chày huyền thoại Willie Mays đã nói: "Thỉnh thoảng, chơi hay trong một vài trận đấu không khó. Chơi hay hàng ngày mới khó." Nếu ngày nào, bạn cũng có thể chơi hay, bạn đã tiến một bước quan trọng trong việc giúp giảm nhẹ gánh nặng cho lãnh đạo bạn không để cấp trên phải nhấc hộ gánh nặng của bạn.

Có một nhân viên liên tục nói với tôi rằng anh ta muốn giúp tôi. Đầu tiên, tôi nghĩ: "Thái độ đó thật tuyệt vời!" Nhưng tôi nhận thấy dù liên tục đề nghị giúp đỡ tôi, nhưng anh ta chưa bao giờ hoàn thành công việc của chính mình. Vì thế, tôi quyết định nói chuyện với anh ta để anh ta biết rằng cách tốt nhất anh ta có thể giúp tôi là hoàn thành tốt công việc của mình. Thế nhưng, anh ta vẫn nhất nhất đòi giúp đỡ tôi trong khi vẫn không hoàn thành công việc của mình. Rốt cục, tôi kết luận, điều anh ta muốn là làm mất thời gian của tôi, chứ không phải giúp tôi và tôi buộc phải sa thải anh ta.

2. Khi gặp rắc rối, hãy đưa ra giải pháp

Tôi rất thích đoạn truyện tranh hài hước Peanuts miêu tả cảnh Lucy tiến tới chỗ Charlie Brown, lúc này đang chống cằm dựa vào tường. Lucy nhìn Charlie và nói: "Ê, Charlie, lại chán rồi hả?"

“Cậu có biết tại sao cậu lại chán không?” Lucy hỏi tiếp khi Charlie không buồn trả lời. “Tất cả đều là vì cậu là cậu đấy!”, Charlie chán nản trả lời, “Ờ, nhưng tớ có thể làm gì được đây?” Lucy trả lời, “Tớ không ra vẻ là có thể cho cậu lời khuyên. Tớ chỉ cho cậu thấy điều cậu phiền muộn thôi.”

Người giúp san sẻ gánh nặng không làm theo cách của Lucy. Họ làm theo cách Henry Ford: “Đừng tìm lỗi, hãy tìm cách khắc phục.”

Trong một tổ chức mà tôi lãnh đạo nhiều năm về trước, có rất nhiều “Lucy”, những người liên tục chất đống những vấn đề lên bàn làm việc của tôi, sau đó bỏ đi, rồi lại quay trở lại với những vấn đề mới. Vì vậy, tôi phải đặt ra quy định. Những ai mang tới một vấn đề sẽ phải nghĩ ra ba giải pháp khả thi trước khi gặp tôi. Tôi làm thế không phải vì tôi không muốn giúp họ? Tôi làm thế vì tôi muốn họ học cách tự giúp bản thân. Họ sẽ nhanh chóng trở nên sáng tạo và tháo vát hơn. Thời gian trôi đi, càng ngày, họ càng cần ít sự giúp đỡ hơn và trở thành những người đưa ra quyết định và lãnh đạo giỏi hơn.

3. Nói những điều cấp trên cần nghe, chứ không phải những điều họ muốn nghe

Nhờ trực giác nhanh nhạy, các nhà lãnh đạo giỏi thường nhìn thấy nhiều hơn và nhanh hơn những gì người khác có thể nhìn thấy. Tại sao vậy? Bởi vì họ nhìn mọi thứ từ góc độ lãnh đạo. Nhưng khi tổ chức trở nên lớn mạnh, họ thường mất đi độ nhạy bén. Họ bị mất liên lạc. Vậy đâu là giải pháp cho vấn đề này? Họ nhìn mọi thứ thông qua những người thân tín.

Phần lớn các nhà lãnh đạo giỏi đều muốn biết quan điểm của những người họ tin tưởng. Chuyên gia bán hàng Burton Bigelow từng khẳng định: “Chỉ có rất ít quản trị viên giỏi muốn xung quanh mình là những kẻ ‘ba phải’. Điểm yếu lớn nhất của những quản trị viên này là bức tường hư cấu do những kẻ ba phải dựng nên quanh mình, trong khi điều quản trị viên muốn nhất là sự thật hiển nhiên.”

Một trong những cách để trở thành người thân tín của lãnh đạo là nói cho họ sự thật. Một trong những trợ lý đắc lực nhất của tôi là Linda Eggers. Mỗi khi gặp Linda, tôi đều yêu cầu cô cho tôi biết tình hình. Tôi tin tất cả những điều cô nói. Có Linda làm việc cho tôi giống như có thêm một cái đầu vậy!

Khi mới bắt đầu làm việc với nhau, tôi đã yêu cầu Linda luôn nói thẳng những tin xấu. Tôi không muốn cô vòng vo hay cố gắng tránh làm tôi tự ái. Nếu phải nhận tin xấu, tôi muốn nó phải trung thực và tức thì. Tôi hứa với Linda sẽ không bao giờ trút giận lên người đưa tin. Nếu bạn hỏi Linda, tôi tin cô sẽ công nhận là tôi đã giữ lời hứa.

Nếu bạn chưa từng nói thẳng ý kiến của mình và nói điều lãnh đạo cần nghe, bạn cần dũng cảm hơn. Tổng tư lệnh quân đội Mỹ trong Thế chiến thứ hai và sau này là Tổng thống Dwight D. Eisenhower, nói: "Một trái tim dũng cảm quyết định một nửa thành công của cuộc chiến." Nếu nói thẳng, bạn có thể giúp cấp trên cũng như chính bạn. Hãy bắt đầu từ những vấn đề nhỏ và hãy thật khéo léo. Nếu lãnh đạo của bạn chịu tiếp thu, hãy thẳng thắn hơn theo thời gian. Nếu bạn có thể khiến cấp trên không những sẵn sàng lắng nghe mà còn thật sự muốn biết quan điểm của bạn, thì cần nhớ rằng: Trách nhiệm của bạn là cái phễu, chứ không phải cái lọc. Hãy chuyển tải thông tin chính xác, không thêm thắt. Các nhà lãnh đạo giỏi muốn biết sự thật – dù đó là sự thật đau lòng.

4. Sẵn sàng làm việc thêm giờ

Chuyên gia bán hàng Zig Ziglar từng nói: "Tắc đường sẽ không xảy ra trên những dặm đường phụ thêm." Khi bạn làm nhiều hơn được yêu cầu, chắc chắn, bạn sẽ nổi bật giữa đám đông. Khi bạn thể hiện thái độ không nề hà làm bất kỳ việc gì nếu có lợi cho tổ chức, bạn sẽ rất nổi bật vì bạn sẽ là người mọi người luôn tìm đến khi cần giúp đỡ. Những người nổi bật so với đám đông thường trở thành người thân tín của cấp trên. Các nhà lãnh đạo kỳ vọng nhiều từ "bộ sậu" của họ. Họ kỳ vọng ở những người này một tư duy sẵn sàng làm thêm việc. Họ trông đợi những nỗ lực đặc biệt, những trách nhiệm nặng nề hơn và suy nghĩ trăn trở hơn. Để bù lại, các nhà lãnh đạo cũng đền đáp cho họ nhiều hơn.

5. Bảo vệ cấp trên bất cứ khi nào có thể

Giúp đỡ lãnh đạo có nghĩa là ủng hộ và bảo vệ họ bất cứ khi nào có thể. Cựu Tổng Tham mưu trưởng, Bộ trưởng Ngoại giao Mỹ Colin Powell nói: "Khi chúng ta tranh cãi về một vấn đề, sự trung thành được thể hiện khi anh cho tôi biết ý kiến thật của anh, bất kể tôi có thích hay không. Ở giai đoạn này sự bất đồng ý kiến sẽ làm tôi hào hứng. Nhưng khi quyết định được đưa ra, có nghĩa là cuộc tranh cãi đã kết thúc. Từ lúc này trở đi, trung thành nghĩa là thi hành quyết định cứ như thể nó là quyết định của anh."

6. Đại diện cho lãnh đạo bất cứ khi nào có thể

Mỗi nhân viên trong tổ chức là một người đại diện của tổ chức đó. Các cá nhân ở tất cả các cấp cũng là người đại diện cho cấp trên của họ. Vì thế, họ có thể quyết định tiến lên và thay mặt lãnh đạo cũng như phục vụ cho tổ chức.

Nhiều năm trước, tôi thường nói với các nhà lãnh đạo mới trong tổ chức của tôi rằng các nhân viên đi dạo với hai cái xô. Một xô chứa nước, một xô chứa dầu. Là lãnh đạo, họ sẽ liên tục gặp phải những đống lửa nhỏ, và các nhân viên có thể đổ nước hay tưới dầu vào lửa. Đó là lựa chọn của họ.

7. Hỏi cấp trên xem bạn có thể giúp họ như thế nào

Tiên đoán được lãnh đạo của mình cần gì hay muốn gì là rất tốt. Nhưng tốt hơn hết là trực tiếp đến gặp và hỏi họ. Nếu bạn làm tốt việc của mình, cấp trên sẽ càng sẵn lòng nói cho bạn biết bạn có thể giúp họ làm gì.

Với nhiều năm làm tư vấn kiêm diễn giả, tôi phát hiện ra hai nghề này có hai cách tiếp cận mọi người khác nhau. Một là nhà tư vấn bước vào một tổ chức và nói: "Đây là những điều tôi biết, anh hãy ngồi xuống và lắng nghe." Trong khi đó, một diễn giả sẽ nói: "Chúng ta cần biết điều gì? Hãy cùng nhau tìm ra điều đó." Các diễn giả thường tới buổi hẹn với ý nghĩ rằng đó là lúc họ trở nên nổi bật và nhanh chóng cho bạn biết bạn có thể làm gì để giúp họ. Với họ, đó là khoảng thời gian để gia tăng giá trị cho người lãnh đạo đã mời họ.

Khi tôi dần trưởng thành và từng trải hơn, tôi cố gắng giống những người trong nhóm thứ hai. Giống nhiều lãnh đạo khi mới vào nghề, ban đầu tôi tập trung vào bản thân. Nhưng cuối cùng, tôi nhận ra rằng khi được mời nói chuyện, tôi ở đó là để phục vụ những lãnh đạo đã mời tôi. Tôi muốn gia tăng giá trị cho họ, nâng gánh nặng của họ nếu có thể. Để làm được như vậy, tôi hỏi họ ba điều:

"Tôi có thể nói điều bạn vừa nói trước đó để cho bạn một tiếng nói khác không?"

"Tôi có thể nói điều bạn muốn nói nhưng không thể, để cho bạn một tiếng nói cần thiết không?"

"Tôi có thể nói điều bạn chưa từng nói để cho bạn tiếng nói lần đầu tiên không?"

Hầu hết các lãnh đạo giỏi đều nói "Có" với mỗi câu hỏi tôi đưa ra. Họ luôn nghĩ vượt lên trước, nghĩ về nơi sẽ đưa tổ chức đến và cách nào có thể đến được đó. Khi một người nào đó hỏi xem có thể giúp được gì, họ rất vui lòng. Chỉ cần có ai đó hỏi họ.

NGUYÊN TẮC #3

SẴN SÀNG LÀM VIỆC NGƯỜI KHÁC KHÔNG LÀM

Người thành công làm những việc mà người thất bại không muốn làm.

Một nhóm viện trợ ở Nam Phi viết thư hỏi nhà truyền giáo và thám hiểm David Livingstone: "Ngài đã tìm ra con đường nào dẫn tới nơi ngài đang sống chưa? Chúng tôi muốn biết làm sao để gửi những người khác tới nhóm của ngài."

Livingstone trả lời: "Nếu những người các ông định gửi đến chỉ đến khi họ biết có con đường thuận lợi, thì tôi không muốn nhận họ. Tôi muốn làm việc với những người sẽ đến ngay cả khi không có con đường nào cả." Đó là điều các nhà lãnh đạo hàng đầu muốn thấy ở những người làm việc cho họ: họ muốn có những cá nhân sẵn sàng làm việc mà người khác không làm.

Lãnh đạo giỏi đánh giá rất cao những nhân viên có thái độ không nề hà công việc. Đó là thái độ mà một nhà lãnh đạo 360º cần có. Họ phải luôn có khả năng suy nghĩ vượt ra ngoài phạm vi công việc và sẵn sàng giải quyết những việc mà người khác hoặc quá kiêu hãnh hoặc quá sợ hãi không thể đảm đương. Những công việc này sẽ nâng các nhà lãnh đạo 360º lên trên các đồng nghiệp. Và hãy nhớ, được chú ý là một trong những bước đầu tiên để gây ảnh hưởng lên lãnh đạo.

THẾ NÀO LÀ LÀM VIỆC MÀ NGƯỜI KHÁC KHÔNG LÀM?

Có thể bạn có thái độ không nề hà trước công việc. Nếu nhiệm vụ đó lương thiện và có ích, bạn luôn sẵn sàng đảm đương. Điều đó thật tốt cho bạn! Tất cả điều bạn cần biết là biến thái độ đó thành hành động để gây tác động lớn nhất và tạo ra ảnh hưởng lên mọi người. Đây là mười lời khuyên hữu ích bạn nên thực hiện để trở thành một nhà lãnh đạo 360º người biết lãnh đạo cấp trên:

1. Đảm nhận những công việc khó khăn

Khả năng hoàn thành những nhiệm vụ khó khăn sẽ giúp bạn nhanh chóng giành được sự kính nể của mọi người. Trong cuốn

Phát triển kỹ năng lãnh đạo, tôi đã chứng minh, cách nhanh nhất để trở thành lãnh đạo là giải quyết những rắc rối.

Các rắc rối liên tục xảy ra ở nơi làm việc, ở nhà và trong cuộc sống nói chung. Theo quan sát của tôi, mọi người không thích các rắc rối, họ nhanh chóng mệt mỏi và sẽ làm gần như bất cứ việc gì để thoát khỏi chúng. Khuynh hướng này khiến mọi người dễ dàng trao quyền lãnh đạo vào tay bạn nếu bạn sẵn sàng và có thể giải quyết các rắc rối của họ hoặc hướng dẫn họ giải quyết chúng. Kỹ năng giải quyết rắc rối của bạn luôn được cần đến bởi vì mọi người luôn gặp rắc rối.

Đảm đương công việc khó khăn không những giúp bạn giành được sự tôn trọng của mọi người, mà còn giúp bạn lãnh đạo giỏi hơn. Bạn học được tính kiên định và gan lì trước những nhiệm vụ khó khăn. Quá trình lựa chọn nan giải và thực hiện các nhiệm vụ khó khăn chính là quá trình tôi luyện cho các nhà lãnh đạo.

2. "Trả phí" cho quyền lực

Thượng nghị sĩ Mỹ Sam Nunn từng nói: "Bạn phải trả một cái giá. Mọi việc trong cuộc sống đều có một cái giá và bạn sẽ phải quyết định xem mức giá đó có xứng với kỳ vọng hay không." Để trở thành một nhà lãnh đạo 360º, bạn phải trả một cái giá. Để giành vị trí lãnh đạo, bạn sẽ phải từ bỏ nhiều cơ hội. Bạn sẽ phải hy sinh một số mục tiêu cá nhân vì lợi ích của người khác. Bạn sẽ phải bước ra khỏi kén và làm những việc chưa từng làm trước đây. Bạn sẽ phải tiếp tục học hỏi và phát triển dù bạn không thích như vậy. Bạn sẽ phải đặt người khác lên trên bản thân không chỉ một lần. Và nếu bạn khao khát trở thành nhà lãnh đạo giỏi, bạn sẽ phải làm tất cả những việc này mà không được kể công hay than thở. Nhưng hãy nhớ, huyền thoại bóng bầu dục Mỹ George Halas từng nói: "Không ai cố gắng hết mình mà lại hối tiếc về điều đó cả."

3. Làm việc thầm lặng

Tôi đánh giá rất cao tầm quan trọng của năng lực lãnh đạo. Và đây cũng là điều hiển nhiên đối với những ai giương cao khẩu hiệu: "Mọi thăng trầm đều phụ thuộc vào năng lực lãnh đạo." Đôi khi, có người hỏi tôi làm thế nào để cái tôi cá nhân *hòa hợp* với năng lực lãnh đạo. Họ muốn biết các nhà lãnh đạo kiềm chế cái tôi như thế nào. Tôi cho rằng, mỗi lãnh đạo sẽ tìm được câu trả lời cho riêng mình trên con đường phát triển khả năng lãnh đạo. Nếu mọi người "trả phí" và cố gắng hết sức trong thầm lặng, lòng tự tôn sẽ không còn quan trọng nữa.

Điều này được minh họa hấp dẫn bằng câu chuyện thú vị về Moses trong Kinh Cựu ước. Mặc dù là người Do Thái, nhưng Moses lại sống phú quý trong cung điện Ai Cập tới tận năm 40 tuổi. Sau khi giết một người Ai Cập, Moses bị đày tới sa mạc trong 40 năm. Ở đó, Chúa để ông làm người chăn cừu và làm một người cha. Sau 40 năm âm thầm phục vụ trung thành, Moses được mọi người tôn vinh là nhà lãnh đạo. Kinh Thánh viết rằng, trước đó ông là người khiêm nhượng nhất thế gian. Bill Purvis, linh mục cao cấp của nhà thờ lớn ở Colombus, Georgia đã nói: "Nếu bạn làm cái bạn có thể, với những cái bạn có, ở nơi bạn ở, thì Chúa sẽ không rời bỏ bạn và sẽ tăng thêm cái bạn có."

Tiểu thuyết gia người Anh Emily Bronte từng nói: "Nếu có thể, tôi muốn làm việc trong sự im lặng và vô danh, để những nỗ lực của tôi được biết đến nhờ kết quả của chúng." Tuy nhiên, không phải ai cũng muốn đứng ngoài ánh hào quang như nhà văn này. Song học cách làm việc trong thầm lặng rất quan trọng đối với những ai muốn trở thành lãnh đạo bởi vì đấy chính là bài sát hạch cho tính chính trực. Điều then chốt là bạn sẵn sàng thực hiện một việc nào đó bởi vì việc đó có ý nghĩa, chứ không phải để bạn được chú ý.

4. Chinh phục những người khó chịu

Những người ở đáy sơ đồ tổ chức không có quyền lựa chọn người làm việc chung với mình. Thế nên, họ thường phải làm việc với những người khó chịu. Ngược lại, những người đứng đầu không bao giờ làm việc với những người khó chịu bởi vì họ được lựa chọn người làm việc cùng. Nếu có người trở nên khó chịu, họ thường để người đó ra đi hoặc chuyển người đó đi nơi khác.

Với những nhà lãnh đạo cấp trung, vấn đề lại khác hẳn. Họ có quyền chọn lựa nhưng không có quyền kiểm soát hoàn toàn. Họ không thể loại bỏ hết những người khó chịu, song họ thường tránh làm việc với những người này. Các nhà lãnh đạo giỏi – những người học được cách lãnh đạo cấp trên, đồng cấp và cấp dưới – thường tìm cách dung hòa với cả những người rất khó chịu khi làm việc cùng. Vì sao họ làm như vậy? Bởi vì điều đó có lợi cho tổ chức. Họ làm điều đó như thế nào? Họ cố gắng tìm kiếm điểm chung và kết nối với những người này. Và thay vì ép những người khó chịu theo suy nghĩ của mình, họ cố gắng đặt bản thân mình vào vị trí của những người khó chịu.

5. Chấp nhận mạo hiểm

Ở chương trước, tôi đã viết, nếu bạn muốn lãnh đạo cấp trên, bạn

phải nổi bật so với các đồng nghiệp. Bạn làm điều này thế nào, đặc biệt là khi đang "trả phí" hay làm việc trong thầm lặng? Có một cách là chấp nhận mạo hiểm. Bạn không thể "chơi chắc ăn" và nổi bật cùng một lúc.

Chấp nhận mạo hiểm từ vị trí lãnh đạo cấp trung đòi hỏi bạn phải hành động hết sức tế nhị và khéo léo. Bạn không được tùy tiện "làm liều" với những thứ không thuộc về bạn. Tôi gọi đó là "đặt cược bằng tiền người khác." Bạn không có quyền đẩy tổ chức vào tình huống nguy hiểm hay tạo ra rủi ro cao cho những người khác. Nếu muốn mạo hiểm, bạn cần đặt bản thân vào nơi nguy hiểm trước. Chơi mạnh tay, nhưng đừng chơi chắc tay.

6. Thừa nhận khuyết điểm, nhưng không bao giờ bào chữa

Chuyển từ thất bại sang thành công đơn giản hơn chuyển từ lời bào chữa sang thành công. Cấp trên sẽ tín nhiệm bạn hơn nếu bạn thừa nhận các khuyết điểm của mình và không bao biện. Tất nhiên, điều này không có nghĩa là bạn không cần tạo ra thành tựu. Huấn luyện viên bóng chày McDonald Valentine nói: "Bạn chơi ở đẳng cấp càng cao, người ta càng ít chấp nhận lời bào chữa."

Lãnh đạo cấp trung là vị trí thuận lợi để khám phá bản thân và tìm hiểu mọi việc. Từ vị trí này, bạn có thể khám phá những ưu điểm trong năng lực lãnh đạo của mình. Nếu thất bại, bạn có thể khắc phục sai lầm. Nhưng nếu bạn vẫn thất bại, bạn có thể học cách vượt qua trở ngại hoặc khám phá những điểm yếu để cộng tác với người khác. Nhưng dù thế nào, đừng bào chữa! Steven Brown, Chủ tịch Tập đoàn Fortune tổng kết vấn đề này như sau: "Về bản chất, có hai hành động trong cuộc đời: Sự thi hành và những lời bào chữa. Bạn hãy tự quyết định nên thực hiện hành động nào."

7. Làm nhiều hơn cả kỳ vọng

Trong các tổ chức, mọi người luôn kỳ vọng rất nhiều vào những người đứng đầu, và ngược lại, rất ít vào những người "đứng thấp". Nhưng có nhiều kỳ vọng khác nhau cho vị trí giữa. Vì vậy, nếu bạn làm nhiều hơn kỳ vọng dành cho mình, bạn sẽ nổi bật lên và có thể thu được những kết quả bất ngờ và tuyệt vời.

Khi Chris Hodges, linh mục cao cấp đồng thời là nhà tài trợ và hướng dẫn viên tình nguyện của EQUIP, còn là thành viên của một nhà thờ lớn ở Baton Rouge, cấp trên của ông, linh mục Larry Stockstill, có cơ hội dẫn một chương trình truyền hình trực tiếp.

Chris không có trách nhiệm gì trong chương trình này, mà thật ra lúc đó, vị trí của ông trong nhà thờ khá thấp. Nhưng ông biết chương trình này rất quan trọng với Larry, vì vậy Chris quyết định đi đến trường quay để xem lần ghi hình đầu tiên. Thế mà hóa ra chỉ có duy nhất ông là thành viên của nhà thờ tới dự.

Trong trường quay, không khí rất náo nhiệt trước giờ bấm máy. Nhưng sự phấn khích đó nhanh chóng biến thành hoảng hốt khi vị khách mời được lên lịch xuất hiện trong chương trình gọi đến báo rằng ông ta đang gặp trục trặc trên đường đi. Vị khách không lo lắng, bởi ông ta nghĩ họ có thể ghi hình muộn. Ông ta không nhận ra là chương trình này được xếp lịch là truyền hình trực tiếp!

Trong khoảnh khắc đó, Larry nhìn quanh, trông thấy Chris, liền tuyên bố: "Anh sẽ là khách mời của tôi hôm nay." Cả nhóm phụ trách trường quay cuống cuồng cài microphone cho Chris, dặm ít phấn trang điểm lên mặt và để ông ngồi vào cái ghế bên cạnh Larry. Chris sửng sốt vô cùng khi đèn bật sáng và camera bắt đầu quay, Larry giới thiệu Chris là bạn dẫn chương trình với mình.

Chris đã dẫn chương trình đó với Larry hàng tuần trong hai năm rưỡi. Sự việc đó đã thay đổi ông mãi mãi. Nó không chỉ xây dựng mối quan hệ của ông với lãnh đạo của mình, mà còn khiến ông nổi tiếng trong cộng đồng. Quan trọng hơn, ông học được cách ứng biến và trở thành một người giao tiếp khéo léo hơn. Các kỹ năng đó giúp ích rất nhiều cho ông trong cuộc sống hàng ngày. Và tất cả điều đó xảy ra bởi vì ông đã quyết định làm nhiều hơn cả những điều được kỳ vọng.

8. Hãy là người đầu tiên bước lên trước và giúp đỡ

Trong *25 Ways to Win with People* (25 cách chinh phục lòng người), tôi chỉ ra rằng trở thành người đầu tiên giúp đỡ người khác là cách tuyệt vời nhất để họ biết bạn quan tâm tới họ. Ảnh hưởng bạn có được khi giúp đỡ một người bạn cũng giống với ảnh hưởng bạn có được khi bước lên trước và giúp đỡ cấp trên. Bạn không thấy những điều sau là đúng sao?

Người tình nguyện đầu tiên là một anh hùng và được điểm 10 cho ứng xử.

Người thứ hai được coi là người giúp đỡ và được xem là trên mức trung bình một chút.

Người thứ ba, cùng với những người tiếp theo, bị cho là kẻ theo đuôi và bị bỏ qua.

Không quan trọng người bạn giúp là ai, dù là sếp, đồng nghiệp hay một ai đó làm việc cho bạn. Khi bạn giúp một người nào đó trong nhóm tức là bạn đã giúp cả nhóm. Và khi bạn giúp cả nhóm, bạn cũng đang giúp lãnh đạo của mình. Điều đó cho họ lý do để chú ý và đánh giá cao bạn.

9. Thực hiện những việc "không thuộc trách nhiệm"

Các lãnh đạo rất tức giận khi một ai đó từ chối thực hiện công việc được giao chỉ vì "nó không phải việc của tôi!" (Khi đó, những lãnh đạo tôi quen thường muốn chấm dứt hợp tác với người lao động!). Tuy nhiên, các lãnh đạo giỏi không suy nghĩ như vậy. Họ hiểu Nguyên tắc Bức tranh lớn (Xem thêm *21 Nguyên tắc vàng trong nghệ thuật lãnh đạo*).

Mục tiêu của nhà lãnh đạo 360º là hoàn thành công việc, thực hiện tầm nhìn của tổ chức và lãnh đạo, hay nói cách khác là làm bất cứ việc gì tổ chức giao. Khi một lãnh đạo "leo cao", họ thường nghĩ tới việc tuyển người nào đó để hoàn thành công việc, nhưng các lãnh đạo cấp trung thường không được lựa chọn. Vì vậy, thay vì tuyển ai đó, họ nhảy vào cuộc và tự mình hoàn thành công việc.

10. Biết chịu trách nhiệm

Gần đây, tôi có xem một tranh biếm họa vẽ người cha đang đọc sách cho đứa con nhỏ trước khi đi ngủ. Tiêu đề trên bìa sách là *The Story of Job* (Câu chuyện của Job), và cậu bé hỏi một câu: "Vì sao anh ấy không đổ cho người khác?"

Rất nhiều người thường đặt ra câu hỏi tương tự. Phản ứng vô thức của đa số mọi người là khiển trách một ai đó; tuy nhiên, đó không phải là phản ứng của nhà lãnh đạo 360º. Nhà lãnh đạo 360º nhận hoàn toàn trách nhiệm và hoàn thành chúng.

Những người làm việc cho tôi có thể thiếu trách nhiệm bằng cách vi phạm hợp đồng. Khi các nhân viên không hoàn thành công việc, tất nhiên, tôi rất thất vọng. Nhưng tôi sẵn sàng tiếp tục làm việc với họ để giúp họ tiến bộ, nếu họ thay đổi, biết chịu trách nhiệm cho hành vi của bản thân. Tôi biết, khi có tinh thần tự chủ và ham học hỏi, họ sẽ cố gắng hết sức để cải thiện tình hình. Chúng tôi không có xuất phát điểm cho sự tiến bộ. Nhưng nếu một người không hoàn thành công việc và không nhận trách nhiệm, đó là lúc tôi nên để họ ra đi và tìm người khác thế chỗ.

J. C. Penney nói: "Trừ phi bạn sẵn sàng đương đầu với những công việc vượt quá khả năng của người bình thường, nếu không, bạn sẽ

không đủ tiêu chuẩn và khả năng cần thiết cho vị trí đứng đầu." Còn tôi sẽ nói rằng bạn không đủ tiêu chuẩn và khả năng cần thiết cho vị trí lãnh đạo cấp trung! Những người muốn thành công sẵn sàng làm việc mà người khác không làm. Và bởi vậy, lãnh đạo sẵn sàng hỗ trợ họ, thăng chức cho họ và chịu ảnh hưởng của họ.

NGUYÊN TẮC #4

LÀM NHIỀU HƠN QUẢN LÝ – LÃNH ĐẠO!

Mọi người thường yêu cầu tôi giải thích sự khác biệt giữa vai trò quản lý và vai trò lãnh đạo. Đây là lời giải thích tóm tắt của tôi: Các nhà quản lý làm việc với quy trình, còn nhà lãnh đạo làm việc với con người. Cả hai vị trí trên đều có vai trò quan trọng như nhau trong quá trình điều hành tổ chức, nhưng có chức năng khác nhau.

Để hiểu rõ hơn hai khái niệm này, bạn hãy nghĩ tới ví dụ về một chiến hạm. Để hoạt động tốt, con tàu phải được điều khiển, cung cấp nhiên liệu và tiếp tế. Các hệ thống vũ khí đòi hỏi phải được sắp xếp đúng quy trình làm việc. Con tàu phải được bảo trì liên tục và tuân thủ theo hàng chục quy trình liên quan tới nhân sự trên tàu.

Cần có một ban có nhiệm vụ giám sát tất cả các quy trình này. Phải tiến hành những thủ tục, tạo ra lịch công tác và bảo quản hàng hóa. Nếu thiếu người quản lý, những hoạt động này sẽ rất khó diễn ra. Và nếu không được quản lý, các mục tiêu sẽ không thể hoàn thành.

Vậy, còn vai trò của người lãnh đạo? Các lãnh đạo chỉ huy *những người* quản lý các quy trình. Nếu tất cả công việc trong một tổ chức được thực hiện toàn bộ trên máy, tổ chức đó sẽ không cần lãnh đạo. Nhưng những người làm công việc và quản lý các quy trình không hoạt động như máy móc. Họ có cảm xúc, suy nghĩ, những khó khăn, hy vọng và ước mơ. Mặc dù có thể áp dụng hình thức quản lý với con người, song hình thức lãnh đạo luôn đem lại hiệu quả cao hơn. Và khi được lãnh đạo, con người thực hiện công việc ở một trình độ cao hơn.

Một lãnh đạo giỏi là một quản lý giỏi. Họ bắt đầu từ việc quản lý bản thân thật tốt. Khi làm tốt điều đó, họ học cách quản lý phạm vi chuyên môn của mình. Sau đó, họ bổ sung các kỹ năng cần thiết để làm việc và tạo ảnh hưởng lên người khác. Họ học cách hiểu các động thái của vai trò lãnh đạo. Tom Mullins từng nói: "Các

lãnh đạo là những nhà quản lý giỏi, nhưng các nhà quản lý giỏi chưa chắc đã là những lãnh đạo giỏi."

Vai trò lãnh đạo cao hơn vai trò quản lý. Vai trò lãnh đạo hướng đến:

Con người hơn là dự án.

Chuyển động hơn là duy trì.

Nghệ thuật hơn là khoa học.

Tầm nhìn hơn là thủ tục.

Liều lĩnh hơn là thận trọng.

Hành động hơn là phản ứng.

Các mối quan hệ hơn là điều lệ.

"Bạn là ai?" hơn là "Bạn làm gì?"

Muốn tạo ảnh hưởng lên người khác, bạn phải học cách lãnh đạo.

VƯỢT RA KHỎI VAI TRÒ QUẢN LÝ

Nếu bạn đã thực hiện tốt công việc của mình và quản lý hiệu quả các quy trình, bạn đang tiến dần trên con đường lãnh đạo. Nhưng để vượt ra khỏi vai trò quản lý và tiến đến vai trò lãnh đạo, bạn cần mở mang tư duy và bắt đầu suy nghĩ như một lãnh đạo. Còn nếu bạn đã lãnh đạo tốt, hãy tham khảo những điều sau để cân nhắc việc cần hoàn thiện thêm kỹ năng nào.

1. Suy nghĩ dài hạn

Nhiều người trong tổ chức không nhìn về phía trước. Họ tuyên bố: "Phòng tôi có một kế hoạch ngắn hạn và một kế hoạch dài hạn. Kế hoạch ngắn hạn của chúng tôi là sống sót đủ để tiến hành kế hoạch dài hạn." Nhưng nhà lãnh đạo 360º tập trung vào nhiều việc hơn là chỉ với những nhiệm vụ trước mắt và thấy nhiều hơn là chỉ trong chốc lát. Họ nhìn về phía trước, dù nó là vài giờ, vài ngày.

Do hoàn cảnh bắt buộc, các quản lý thường phải sống trong hiện tại. Họ làm việc để giữ cho mọi thứ hoạt động suôn sẻ. Một ai đó từng chỉ ra rằng các quản lý là những người làm đúng đắn nhiều điều, trong khi các lãnh đạo là những người làm điều đúng đắn.

Nói cách khác, các lãnh đạo có trách nhiệm đảm bảo những điều đúng đắn được hoàn thành để tổ chức phát triển trong tương lai.

Điều đó đòi hỏi suy nghĩ dài hạn. Trong khi các quản lý giỏi có thể giữ cho dây chuyền sản xuất làm việc với chi phí thấp và hiệu quả tối đa, việc đó sẽ vô giá trị nếu dây chuyền sản xuất đó sản xuất hàng loạt điện thoại quay tay!

2. Nhìn xa trông rộng

Đa số mọi người chỉ đánh giá các sự kiện trong cuộc đời theo mức độ ảnh hưởng của chúng lên cuộc sống. Còn các nhà lãnh đạo thường đánh giá trong bối cảnh rộng hơn. Họ luôn bắt đầu bằng câu hỏi: *Việc này sẽ tác động tới nhân viên của tôi như thế nào?* Đồng thời, họ cũng xem xét mức độ ảnh hưởng của việc đó tới những người ở trên và bên cạnh. Họ cố gắng xem xét mọi thứ liên quan tới toàn bộ tổ chức và vượt ra ngoài tổ chức.

Các lãnh đạo hiệu quả biết câu trả lời cho các câu hỏi sau:

Làm thế nào để tôi ăn khớp với phạm vi hoặc phòng của tôi?

Làm thế nào để tất cả các phòng ăn khớp với tổ chức?

Tổ chức của chúng ta ăn khớp với chỗ nào trên thị trường?

Thị trường của chúng ta liên quan tới các ngành công nghiệp và nền kinh tế khác như thế nào?

Và khi công nghiệp trong nền kinh tế của chúng ta mang tính toàn cầu hơn, nhiều lãnh đạo giỏi thâm chí còn suy nghĩ rộng hơn!

Bạn không cần trở thành nhà kinh tế toàn cầu để lãnh đạo hiệu quả từ vị trí cấp trung của tổ chức. Điểm mấu chốt là các nhà lãnh đạo 360º coi lĩnh vực của họ là một phần của quy trình lớn hơn và hiểu làm thế nào để những mẩu nhỏ của trò chơi ghép hình ăn khớp với nhau. Nếu bạn mong muốn trở thành lãnh đạo giỏi, hãy mở mang đầu óc và bắt đầu nhìn mọi thứ từ một điểm nhìn rộng hơn.

3. "Vượt biên"

Từ khi còn nhỏ, mọi người đã được hướng dẫn làm theo các nguyên tắc: xếp thẳng hàng, làm bài tập về nhà, giơ tay xin phát biểu ý kiến. Phần lớn các nguyên tắc là tốt bởi vì chúng sắp xếp

trật tự cuộc sống của chúng ta. Phần lớn các quy trình chịu sự kiểm soát của các nguyên tắc. Bạn làm rơi một viên gạch từ cửa sổ tầng hai, bạn biết nó sẽ rơi xuống đất. Bạn quên đặt hàng nhà cung cấp văn phòng phẩm và bạn sẽ hết sạch dập ghim. Thực chất, có thể hiểu đơn giản, quy trình là mối quan hệ nguyên nhân và kết quả.

Nhà quản lý thường dựa vào các nguyên tắc để đảm bảo các quy trình họ giám sát đi đúng hướng. Trên thực tế, sự tự quản lý, mà tôi đã đề cập trong Nguyên tắc #1 của phần này, về cơ bản là cần kỷ luật để hoàn thành những nguyên tắc bạn tự đặt ra. Nhưng để vượt ra khỏi vai trò quản lý, bạn phải vượt ra những định kiến có sẵn.

Các lãnh đạo khao khát tìm ra cách tốt hơn. Họ muốn tạo ra sự tiến bộ. Họ thích nhìn thấy sự phát triển, hay nói cách khác là tạo ra thay đổi, loại bỏ những nguyên tắc cũ, phát triển những phương thức mới. Các lãnh đạo liên tục hỏi: "Vì sao chúng ta làm theo cách này?" và nói "Hãy thử cách này." Các lãnh đạo muốn tới miền đất mới, và điều đó có nghĩa là "vượt biên".

4. Coi trọng những thứ vô hình

Những thứ có thể quản lý luôn có thể sờ nắn và đo lường được. Chúng đưa ra bằng chứng cụ thể. Bạn có thể đánh giá chúng một cách logic trước khi quyết định.

Vai trò lãnh đạo thật sự là cuộc chơi của những yếu tố vô hình. Còn cái gì trừu tượng hơn tầm ảnh hưởng? Các lãnh đạo giải quyết những việc như tinh thần, động lực thúc đẩy, sự tạo đà, các cảm xúc, thái độ, bầu không khí và chọn thời điểm. Bạn làm sao tính toán được thời điểm trước khi bạn làm việc gì đó? Làm sao bạn sờ tay vào thái độ? Tất cả đều là trực giác. Để phán đoán, bạn phải tìm hiểu những ẩn ý sâu xa. Các lãnh đạo không những phải có tâm lý thoải mái mà còn tự tin khi xử lý những công việc như vậy.

Các lãnh đạo rất nhiều lần phải đương đầu với những vấn đề không thật sự. Ví dụ, một văn phòng chi vượt quá ngân sách vào cuối quý. Khó khăn của họ không phải là vấn đề tiền bạc. Thâm hụt ngân sách chỉ là dấu hiệu của vấn đề. Vấn đề thật sự có thể là tinh thần của đội ngũ bán hàng, thời điểm tung ra sản phẩm hay thái độ của lãnh đạo phòng. Nhà lãnh đạo cần học cách tập trung vào những điều đó.

Tôi rất tâm đắc với cách Tướng Tommy Franks tự khép mình vào

kỷ luật để kiểm soát những thứ vô hình và sẵn sàng đón đợi chúng. Từ khi bắt đầu sự nghiệp, mỗi ngày, ông đều tiếp cận công việc bằng cách nhìn về cả ngày dài phía trước. Mỗi buổi sáng, ông đặt một tờ giấy nhỏ cạnh lịch làm việc, viết lên đó ngày tháng và dòng chữ sau: "Những thử thách lớn nhất tôi phải đối phó hôm nay." Bên dưới ông viết năm vấn đề quan trọng nhất phải đối mặt trong ngày. Mặt sau tờ giấy, ông viết "Các cơ hội có thể xuất hiện hôm nay" và liệt kê những cơ hội đó.

Franks cho biết: "Mỗi sáng, tôi đều ghi lại những thách thức và cơ hội có thể xảy ra. Tuy đã có hơn 5.000 tờ giấy, nhưng tôi vẫn tiếp tục tuân thủ nguyên tắc này. Bản thân tờ giấy không quan trọng, chuẩn bị tinh thần cho mỗi ngày mới thật sự quan trọng."

5. Dựa vào trực giác

Các lãnh đạo làm việc với những thứ vô hình như thế nào? Họ dựa vào trực giác. Tôi rất thích câu nói của nhà tâm lý học Joyce Brothers: "Hãy tin vào linh cảm của bạn. Chúng luôn dựa vào những sự thật được cất phía dưới ngăn ý thức." Bạn càng tập trung chú ý vào những thứ vô hình thay vì những thứ hữu hình, vào các nguyên tắc thay vì thực tiễn, sẽ càng có nhiều thông tin được lưu vào hồ sơ để sử dụng trong tương lai và mài sắc trực giác của bạn. Chỉ dựa vào trực giác có lẽ là chưa đủ, nhưng bạn không bao giờ được phớt lờ trực giác của mình.

Giảng viên kinh tế đồng thời là nhà tư vấn, chuyên gia về lãnh đạo Warren Bennis nói: "Suy nghĩ lý trí bao gồm cả việc học cách tin tưởng điều mà Emerson gọi là 'sự thôi thúc thiêng liêng', linh cảm và tầm nhìn cho bạn thấy trong giây lát điều đúng đắn tuyệt đối. Tất cả mọi người đều có tầm nhìn này, nhưng người làm lãnh đạo sẽ học cách tin tưởng chúng."

6. Trao quyền cho người khác

Quản lý thường liên quan đến kiểm soát. Các nhà quản lý phải kiểm soát chi phí, chất lượng và năng suất. Đó là lý do một số quản lý giỏi gặp khó khăn khi chuyển sang cương vị lãnh đạo. Lãnh đạo không nhắm đến sự kiểm soát, mà là sự giải phóng.

Các lãnh đạo tài ba biết cho đi quyền lực. Họ kiếm tìm người giỏi và đầu tư vào những người này cho tới khi họ có thể giải phóng và trao quyền lực để thực thi công việc. Quy trình đó không suôn sẻ. Nó thường lộn xộn và rất khó kiểm soát. Lãnh đạo càng giỏi, họ càng vui khi thấy các thành viên trong nhóm tìm ra những

phương thức mới để hoàn thành công việc.

7. Các lãnh đạo tạo ra sự thay đổi

Nhà tâm lý học kiêm tác giả Charles Garfield từng nói:

Những cá nhân kiệt xuất… không coi thành tựu là cố định, hay là một nơi ẩn náu an toàn, trong đó họ có thể dừng lại, coi mình như đã hoàn thiện. Tôi từng nghe nhiều người nổi tiếng nói tới sự chấm dứt các thử thách, hưng phấn, tò mò. Điều đó thật mâu thuẫn! Một trong những đặc điểm lôi cuốn nhất là khả năng tiến tới tương lai, đương đầu với các thách thức mới, sống với ý thức "cần hoàn thành nhiều việc hơn nữa".

Điều tương tự cũng đúng với các nhà lãnh đạo. Họ không muốn mọi thứ ở nguyên một chỗ. Họ khao khát sự đổi mới. Họ yêu thích những thử thách. Họ muốn trông thấy sự tiến bộ rõ rệt họ muốn thúc đẩy tiến trình của mọi việc.

Vai trò lãnh đạo luôn là một đích ngắm di động. Nếu bạn khao khát trở thành lãnh đạo giỏi, hãy thay đổi. Nếu bạn muốn lãnh đạo cấp trên, hãy học cách nghĩ như một lãnh đạo, nghĩ tới mọi người, nghĩ tới sự tiến bộ và nghĩ tới những thứ vô hình.

NGUYÊN TẮC #5

ĐẦU TƯ VÀO MỐI QUAN HỆ HỮU HẢO

Nghệ thuật lãnh đạo hoàn toàn dựa trên những mối quan hệ. Mọi người sẽ không đi cùng bạn nếu không thể hòa hợp với bạn. Điều đó luôn đúng dù bạn lãnh đạo cấp trên, đồng cấp hay cấp dưới. Chìa khóa để phát triển mối quan hệ hữu hảo với lãnh đạo là phát triển mối quan hệ với họ. Nếu bạn có thể học cách thích nghi với tính cách của lãnh đạo trong khi vẫn là chính mình và gìn giữ tính ngay thẳng, bạn có thể lãnh đạo cấp trên.

Tôi thường khẳng định, công việc của lãnh đạo là kết nối những người mà họ lãnh đạo. Trong một thế giới lý tưởng, đó là cách làm đúng đắn. Nhưng thực tế lại khác, một số lãnh đạo không nỗ lực kết nối những người mình lãnh đạo. Là nhà lãnh đạo 360º, bạn phải tự mình đảm nhiệm việc này để kết nối không chỉ với những người bạn lãnh đạo, mà còn với những người lãnh đạo bạn. Nếu bạn muốn lãnh đạo cấp trên, bạn phải nhận trách nhiệm kết nối. Sau đây là cách tiến hành:

1. Lắng nghe nhịp tim của lãnh đạo

Giống như bác sĩ nghe nhịp tim của bệnh nhân để biết tình trạng bệnh lý, bạn cần lắng nghe nhịp tim của lãnh đạo để hiểu điều gì sẽ làm trái tim họ rung động. Để thực hiện việc này, bạn có thể chú ý vào biểu hiện của họ trong tình huống đời thường, như những cuộc nói chuyện ngoài hành lang, trong bữa trưa hay trước và sau buổi họp. Nếu bạn biết rõ lãnh đạo của mình và cảm thấy mối quan hệ bền chặt, có thể bạn muốn kết nối trực tiếp và hỏi họ những điều thật sự quan trọng liên quan tới mức độ tình cảm của họ.

Nếu bạn không chắc cần kiếm tìm điều gì, hãy thử trả lời những câu hỏi sau:

Điều gì khiến họ cười? những điều khiến một người vui sướng;

Điều gì khiến họ khóc? những điều làm trái tim một người xúc động sâu sắc;

Điều gì khiến họ hát vang? những điều khiến họ hết sức hài lòng.

Tất cả mọi người đều có những giấc mơ, những vấn đề hay những lý do kết nối họ lại với nhau. Chúng giống như những chiếc chìa khóa mở ra cuộc sống cho họ. Hãy nghĩ đến điều này theo quan điểm của bạn trong giây lát. Bạn có ý thức được những điều khiến bạn xúc động không? Chúng "kết nối" bạn qua những dấu hiệu nào? Bạn có thấy những dấu hiệu đó ở lãnh đạo của bạn? Tìm kiếm chúng, và bạn sẽ dễ dàng tìm ra chúng.

Nhiều lãnh đạo rất thận trọng khi để những người làm việc cho mình thấy được chiếc chìa khóa mở cửa trái tim họ vì họ nghĩ việc đó có thể khiến họ bị nguy hiểm. Vì vậy, đừng tiếp cận vấn đề hời hợt và cợt nhả. Làm như vậy sẽ xâm phạm sự tín nhiệm. Và đừng bao giờ cố "xoay chìa" một cách ranh ma vì lợi ích cá nhân.

2. Biết những ưu tiên của cấp trên

Nhịp tim của lãnh đạo là những việc họ *thích* làm. Lãnh đạo thường ưu tiên những việc họ *phải* làm (những việc này không chỉ bó hẹp trong danh sách những việc cần làm). Tất cả các lãnh đạo đều có nhiệm vụ phải hoàn thành nếu không không muốn bị coi là không làm tròn chức trách. Đó là một danh sách ngắn gọn có quan hệ sống còn tới vai trò của họ. Bạn hãy đặt mục tiêu tìm hiểu những ưu tiên đó. Càng quen với những nhiệm vụ hay mục tiêu đó, bạn càng hiểu rõ hơn và giao tiếp tốt hơn với cấp trên.

3. Hiểu được điều làm lãnh đạo hứng thú

Thật dễ chịu khi làm việc với một người mà bạn có thể chia sẻ sự phấn khích. Khi bạn và một người bạn phấn khích về điều gì đó, như một sở thích chung, các bạn thường quên giờ giấc khi cùng tham gia sở thích chung đó. Các bạn có thể say sưa nói về nó hàng tiếng đồng hồ mà không biết chán. Nếu bạn biết được điều khiến cấp trên hứng thú, bạn sẽ tạo ra ảnh hưởng mạnh mẽ tương tự. Bạn và lãnh đạo sẽ có sự gắn kết. Nếu bạn cũng có những cảm xúc đó, bạn sẽ truyền sang cấp trên vì bạn không thể kiềm chế được cảm xúc của mình.

4. Ủng hộ tầm nhìn của lãnh đạo

Khi lãnh đạo cấp cao nghe những người khác trình bày tầm nhìn của mình, họ thấy sung sướng và mãn nguyện. Theo ngôn ngữ của tác giả Malcolm Gladwell , đó là một kiểu điểm bùng phát. Nó biểu thị mức độ làm chủ của mọi người trong tổ chức. Điều đó báo trước cho sự hoàn thiện tầm nhìn.

Các lãnh đạo cấp trung của tổ chức, những người thực hiện tầm nhìn, được các lãnh đạo cấp cao đánh giá cao hơn. Họ hiểu rõ tầm nhìn. Họ nhận trách nhiệm. Và họ có giá trị to lớn. Mỗi lần một người trong tổ chức đón nhận tầm nhìn và chuyển tiếp cho người khác là một lần tầm nhìn được mở rộng thêm cho chiến lược. Nói cách khác, khi tầm nhìn được trao tay, người kế tiếp có khả năng thực hiện tiếp.

Bạn đừng bao giờ đánh giá thấp sức mạnh của sự ủng hộ bằng lời của một người có ảnh hưởng. Sức mạnh cùng loại có thể nhận ra trong thế giới kinh doanh. Ví dụ, tôi nhận thấy với hầu hết các quyển sách, số lượng tiêu thụ trong suốt sáu tháng đầu là nhờ marketing, phân phối và các chương trình quảng bá. Sau sáu tháng, số lượng tiêu thụ hầu như là kết quả của marketing truyền miệng. Nếu mọi người thích quyển sách, họ sẽ nói chuyện về nó với người khác. Về bản chất, họ chuyển giao tầm nhìn của tác giả và chứng nhận giá trị của cuốn sách.

Là một lãnh đạo cấp trung, nếu bạn không chắc chắn về chiến lược của lãnh đạo, hãy nói chuyện với lãnh đạo. Hãy đặt ra các câu hỏi. Khi bạn đã hiểu, trích dẫn lại cho lãnh đạo trong các tình huống phù hợp để chắc chắn rằng bạn đã thẳng hàng với tầm nhìn. Nếu bạn hiểu đúng, bạn có thể quan sát được điều đó trên nét mặt lãnh đạo. Sau đó, bắt đầu chuyển giao tầm nhìn cho những người trong phạm vi ảnh hưởng của bạn. Điều đó có lợi cho tổ chức, cho nhân viên, lãnh đạo và bạn. Phổ biến những giấc mơ của lãnh đạo, và lãnh đạo sẽ cất nhắc bạn.

5. Kết nối những sự quan tâm của lãnh đạo

Chìa khóa thiết lập mối giao hảo là hiểu biết và liên kết những mối quan tâm của cấp trên. Bạn có biết dự án "con cưng" mà lãnh đạo của bạn thật sự quan tâm ở cơ quan? Nếu bạn biết, sẽ rất tốt. Thế còn những mối quan tâm ngoài công việc của lãnh đạo? Bạn có thể kể ra không?

Điều quan trọng là hiểu biết về cấp trên để tạo ra mối liên kết chặt chẽ ngoài công việc. Nếu sếp là một golf thủ, bạn có thể học chơi golf, hay ít nhất tìm hiểu ít nhiều về nó. Nếu ông ta sưu tập sách hiếm hay đồ sứ, hãy dành chút thời gian lên mạng tìm hiểu về những thú chơi này. Nếu ông ta thích trang trí nội thất, hãy đặt mua tạp chí nội thất. Bạn không cần phải học những sở thích này hay trở thành chuyên gia về chúng. Chỉ cần đủ để hiểu sếp và nói chuyện thông minh về chủ đề đó.

Các lãnh đạo đôi khi cảm thấy cô độc và tự hỏi: *Có ai hiểu mình không?* Mặc dù có lẽ bạn không hiểu hết tình hình công việc của lãnh đạo, nhưng ít ra bạn cũng có thể hiểu họ ở một mức độ nhất định. Khi các lãnh đạo cô độc trải qua mối tương giao chân thành với một người "dưới", họ thường cảm thấy mãn nguyện. Và nếu bạn cảm thấy cô độc ở vị trí cấp trung, mối quan hệ đó cũng sẽ khiến bạn mãn nguyện.

6. Hiểu được tính cách của lãnh đạo

Hai nhân viên văn phòng nói chuyện về giám đốc công ty. Một người nói: "Anh biết đấy, chúng ta không thể không thích ông ta." Người kia trả lời: "Ừ đúng, nếu anh không thích, ông ta sẽ sa thải anh."

Các lãnh đạo quen với việc bắt người khác điều chỉnh tính cách của họ. Khi bạn lãnh đạo cấp dưới từ vị trí giữa của tổ chức, bạn có đòi hỏi người khác thích ứng với tính cách của bạn không? (Tôi không nói đến đòi hỏi một cách vô lý hay khó chịu). Hay bạn sẽ sa thải ai đó không thích bạn, giống như trong mẩu chuyện cười? Nếu bạn đơn giản là chính mình, bạn kỳ vọng những người làm việc *cho* bạn sẽ làm việc với bạn. Nhưng khi bạn cố gắng lãnh đạo cấp trên, bạn là người phải thích ứng với tính cách của cấp trên. Hiếm có lãnh đạo vĩ đại nào thích ứng với những người làm việc cho họ.

Am hiểu phong cách của lãnh đạo và điều chỉnh tính cách của bạn phù hợp theo tính cách của lãnh đạo là một việc khôn ngoan. Nếu

bạn nghiên cứu một số tài liệu dành riêng cho tiết lộ tính cách, ví dụ như DISC, Myers-Briggs và Littuaer's Personality Plus, bạn sẽ có cái nhìn sâu sắc hơn về cách suy nghĩ và hành động của cấp trên. Thông thường, tính cách đối lập vẫn hòa hợp với nhau miễn là các nguyên tắc và mục tiêu của lãnh đạo và cấp dưới giống nhau. Nóng nảy làm việc tốt với điềm đạm; lạc quan và u sầu đánh giá cao ưu điểm của nhau. Rắc rối có thể xảy ra khi những người có cùng kiểu tính cách đi với nhau. Nếu bạn thấy tính tình của mình giống sếp, hãy nhớ rằng bạn phải mềm dẻo. Đó có thể là một thách thức lớn nếu bạn không phải là người có tính cách mềm dẻo!

7. Có được sự tín nhiệm của lãnh đạo

Khi bạn dành thời gian đầu tư vào mối giao hảo với lãnh đạo, kết quả tất yếu sẽ là sự tín nhiệm – nói cách khác, tiền tệ mối quan hệ (relational currency). Tôi đã dạy về khái niệm mối quan hệ "tiền lẻ trong túi bạn" ("change in your pocket") trong nhiều năm. Khi bạn làm những việc tăng thêm cho mối quan hệ, bạn tăng thêm số tiền lẻ trong túi. Khi bạn làm những việc tiêu cực, bạn tiêu mất số tiền lẻ đó. Nếu bạn cứ phạm sai lầm mãi công việc hay cá nhân bạn làm phương hại tới mối quan hệ, rốt cuộc bạn có thể tiêu hết sạch tất cả số tiền lẻ và phá sản mối quan hệ.

Những người đầu tư lâu năm cho mối giao hảo đã tích lũy được rất nhiều tiền lẻ. Vì vậy, mối quan hệ có thể vượt qua được nhiều khó khăn hay sai lầm. Ví dụ, Doug Carter, Phó Chủ tịch của EQUIP, liên tục hướng tôi vào những nhà tài trợ tiềm năng cho tổ chức. Doug và tôi có rất nhiều mối giao hảo. Tôi đã biết ông từ lâu, chúng tôi làm việc cùng nhau rất nhiều năm, và ông chắc chắn là ngôi sao sáng nhất trong công việc của mình. Đôi lúc Dough phạm sai lầm khi đánh giá con người và đề nghị tôi dành nhiều thời gian cho một người nhưng rốt cục người đó lại thờ ơ với EQUIP. Việc đó không làm tổn hại tới mối quan hệ của chúng tôi; Doug có một lượng quan hệ tiền tệ khổng lồ "trong ngân hàng" với tôi.

Andy Stanley, một lãnh đạo 360º xuất sắc, nói: "Sự trung thành công khai đem lại ảnh hưởng riêng tư." Nếu bạn có được sự tín nhiệm của cấp trên bằng cách ủng hộ người đó công khai, bạn sẽ kiếm được những món tiền lẻ một cách riêng tư. Và bạn sẽ có những cơ hội để lãnh đạo cấp trên.

8. Học cách chung sống với nhược điểm của lãnh đạo

Theo chuyên gia bán hàng kiêm tác giả Les Giblin: "Bạn không thể bắt người khác cảm thấy sự có mặt của bạn là quan trọng nếu bạn cảm thấy anh ta chẳng là gì." Cũng như vậy, bạn không thể xây dựng mối quan hệ tích cực với sếp, nếu bạn coi thường những nhược điểm của họ. Ai cũng có những hạn chế và yếu kém, tại sao chúng ta không học cách chung sống với chúng? Hãy cố gắng tập trung vào những điểm tích cực và tránh xa những mặt tiêu cực. Nếu đi ngược lại nguyên tắc này, sẽ chỉ có hại cho bạn mà thôi.

9. Tôn trọng gia đình của lãnh đạo

Tôi rất miễn cưỡng khi nhắc đến khái niệm gia đình trong bối cảnh lãnh đạo cấp trên, nhưng tôi nghĩ nó đáng được đề cập. Nếu bạn làm tất cả những điều tôi vừa khuyên, nhưng người thân của sếp không thích hoặc tin tưởng bạn, mối quan hệ giữa hai người sẽ luôn gượng ép. Và tất nhiên, bạn rất khó kiểm soát vấn đề này. Việc tốt nhất bạn có thể làm là ân cần và tôn trọng các thành viên trong gia đình sếp, cố gắng giao tiếp với họ theo cách phù hợp. Nếu thấy một thành viên quan trọng trong gia đình sếp không ưa bạn, ngay cả khi đó không phải lỗi của bạn, ảnh hưởng của bạn sẽ bị giảm sút và thậm chí, cản trở sự nghiệp của bạn.

Luận điểm trong *Winning with People* là mọi người có thể dự đoán trước thành công và thất bại của mình từ những mối quan hệ trong cuộc sống. Điều này cũng đúng với nghệ thuật lãnh đạo. Chất lượng của mối quan hệ giữa bạn với lãnh đạo sẽ ảnh hưởng đến thành công và thất bại của bạn. Vì vậy, mối quan hệ này rất đáng để bạn đầu tư.

NGUYÊN TẮC #6

CHUẨN BỊ SẴN SÀNG MỖI LẦN GẶP LÃNH ĐẠO

Khi viết chương này, trên bàn tôi là số báo mới nhất của tạp chí Times với một bài báo về Bill Gates và hệ thống trò chơi điện tử Xbox 360 do Microsoft phát triển. Tôi không phải là một game thủ, vì vậy trò chơi điện tử không thu hút sự quan tâm của tôi. Nhưng những câu mở đầu bài báo khiến tôi chú ý, bởi vì chúng nêu bật tầm quan trọng của thời gian.

Thời gian của Gates rất quý giá. Có nhiều nhân viên Microsoft đã chờ đợi cả đời để có thể ngồi một mình với Gates trong 45 phút.

Mọi lãnh đạo đều quý trọng thời gian. Tác giả William Hazlitt viết: "Khi tiến xa hơn trong nấc thang sự nghiệp, chúng ta có cảm nhận tinh tế hơn về giá trị của thời gian. Trên thực tế, đó là thứ quan

trọng nhất và chúng ta trở thành những kẻ hà tiện ở phương diện này." Nhưng điều khiến thời gian của Gates, một người còn khá trẻ, quý giá là vì ông là một lãnh đạo sử dụng thời gian để làm những việc có thể thay đổi cuộc sống của hàng nghìn người.

Với tất cả các lãnh đạo, thời gian rất quý giá. Thời gian là một mặt hàng không thể tăng thêm, dù người lãnh đạo có làm gì đi nữa. Thời gian là yếu tố cần thiết để nhà lãnh đạo làm bất cứ việc gì. Vì lý do đó, bạn phải luôn chuẩn bị sẵn sàng để không làm mất thời gian của lãnh đạo. Mặc dù bạn có thể tự do sử dụng thời gian của nhân viên và đồng nghiệp, nhưng khi làm việc với cấp trên, lượng thời gian bạn có thể sử dụng là hạn chế. Nếu bạn khao khát lãnh đạo cấp trên, bạn cần hành động sao cho phù hợp.

Hy vọng là bạn sẽ không phải đợi cả đời để có vài phút làm việc với cấp trên của mình, như một số nhân viên của Microsoft. Nhưng dù bạn có nhiều cơ hội tiếp xúc với cấp trên hay chỉ có vài phút trong những dịp hiếm hoi, bạn vẫn cần làm theo những nguyên tắc sau.

1. Đầu tư 10 x

Hãy chứng tỏ giá trị của mình khi chứng tỏ bạn trân trọng thời gian của cấp trên. Cách hay nhất là dành khoảng 10 phút chuẩn bị cho mỗi phút bạn gặp. Tác giả chuyên viết về quản lý Charles C. Gibbons khẳng định điều này khi đưa ra lời khuyên: "Một trong những cách tiết kiệm thời gian hiệu quả nhất là suy nghĩ và lên kế hoạch trước. Năm phút suy nghĩ có thể tiết kiệm được một tiếng đồng hồ làm việc."

Trong cuốn *Today Matters,* tôi có nói đến bữa trưa của tôi và John Wooden, cựu huấn luyện viên huyền thoại của đội bóng rổ UCLA Bruins. Trước buổi hẹn, tôi đã dành hàng tiếng đồng hồ để chuẩn bị.

Để tôi nói thêm về việc chuẩn bị trước khi gặp lãnh đạo. Phần lớn các lãnh đạo cấp cao là những người ra quyết định giỏi (Nếu không đúng vậy, họ hiếm khi có cơ hội để lãnh đạo từ vị trí đứng đầu tổ chức). Tuy nhiên, rất nhiều lần, họ không thể ra quyết định, vì không có đủ thông tin. Điều này đúng với tôi. Nếu trợ lý không nhận được câu trả lời nhanh của tôi về một vấn đề, thì đó là vì cô ấy đã không chuẩn bị trước khi hỏi tôi. Việc đó không xảy ra thường xuyên. Linda là một trợ lý xuất sắc, cô ấy gần như luôn tự mình chuẩn bị các dữ liệu làm cơ sở cho câu hỏi. Cô ấy chắc chắn đã đầu tư 10 lần, dành ra 10 phút chuẩn bị cho mỗi phút thời gian

của tôi.

Sự gắn kết mối quan hệ giữa bạn và cấp trên càng lỏng lẻo, bạn càng phải dành nhiều thời gian chuẩn bị trước. Lãnh đạo càng ít biết về bạn, bạn càng có ít thời điểm thuận tiện để chứng tỏ bản thân. Nhưng nếu bạn chuẩn bị kỹ, bạn sẽ có thêm nhiều cơ hội khác. Thủ tướng Anh Benjamin Disraeli từng nói: "Bí mật của thành công là một người chuẩn bị sẵn sàng cho cơ hội khi nó đến."

2. Đừng để sếp nghĩ hộ bạn

Không phải vị cấp trên nào cũng khó tiếp xúc. Trên cương vị một lãnh đạo, bạn sử dụng chính sách mở cửa để các nhân viên dưới quyền dễ dàng tới gặp bạn khi cần giúp đỡ. Nhưng bạn đã bao giờ gặp một nhân viên nào từng hỏi liên tục mà chưa bao giờ dành thời gian suy nghĩ chưa? Khi đó, bạn sẽ rất ngán ngẩm đúng không?

Trong một lần tham gia chương trình hỏi đáp, Jack Welch nói về tầm quan trọng khi ai đó trở thành một người suy nghĩ giỏi. Ông cho rằng đó là một trong những yếu tố phân biệt một người với những người còn lại cùng trình độ.

Các lãnh đạo cấp trung chỉ nên hỏi sếp khi không thể tự trả lời được những câu hỏi đó. Đây là suy nghĩ của các lãnh đạo đứng đầu khi họ nhận được câu hỏi từ các lãnh đạo cấp trung:

Nếu họ đặt ra những câu hỏi vì họ không thể nghĩ, thì chúng ta đang gặp phiền hà;

Nếu họ đặt ra những câu hỏi vì họ lười, thì họ đang gặp phiền hà;

Nếu họ đặt ra những câu hỏi để mọi người có thể tiến nhanh hơn, thì chúng ta đang hướng tới thành công.

Những câu hỏi xấu có tác động tiêu cực, còn những câu hỏi hay thật sự có ích: Chúng làm rõ các mục tiêu, đẩy nhanh quá trình hoàn thành công việc và kích thích tư duy đúng đắn. Tất cả những điều này sẽ có lợi cho tổ chức và giúp bạn nổi bật trước cấp trên.

3. "Mang thứ gì đó tới bàn sếp"

Tôi sử dụng lối diễn đạt "mang thứ gì đó tới bàn" để mô tả khả năng tham gia vào cuộc đàm luận hay gia tăng giá trị cho người khác trong buổi họp. Không phải ai cũng làm vậy. Trong cuộc

sống, một số người luôn muốn là "khách". Đi đến đâu, họ cũng muốn được phục vụ, nhu cầu của họ được đáp ứng, họ là người nhận. Với thái độ đó, họ không bao giờ mang bất cứ thứ gì tới bàn cho người khác. Sau một thời gian, họ có thể khiến người luôn đóng vai chủ nhà thật sự thấy mệt mỏi.

Những ai mong muốn trở thành nhà lãnh đạo 360º không làm theo cách đó. Họ có cách tư duy hoàn toàn khác. Họ liên tục mang thứ gì đó tới bàn lãnh đạo, đồng nghiệp và nhân viên dù đó là tài liệu, ý tưởng hay những cơ hội. Họ công nhận sự khôn ngoan trong câu tục ngữ: "Một món quà mở lối cho người tặng và dẫn anh ta tới nơi có những con người vĩ đại."

Là lãnh đạo của một tổ chức, tôi luôn tìm kiếm những người mang ý tưởng tới bàn mình. Nếu họ có thể sáng tạo và đưa ra ý tưởng, điều đó thật tuyệt vời. Tôi cũng đánh giá rất cao những người có tinh thần xây dựng, tiếp nhận ý tưởng và phát triển nó. Thường thì sự khác biệt giữa một ý tưởng hay và một ý tưởng vĩ đại là giá trị gia tăng trong suốt quá trình tư duy cộng tác.

Có một số nhà lãnh đạo lại không khéo léo khi đưa ra tín hiệu để người khác biết họ không làm tăng thêm giá trị như kỳ vọng. Vài năm trước, tôi tới thăm lâu đài Hearst của ông trùm truyền thông William Randolph Hearst ở San Simeon, California. Hearst nổi tiếng vì trang viên của ông thường xuyên được các vị khách nổi tiếng ghé thăm. Nhưng khi không hài lòng với một vị khách, ông sẽ để anh ta biết đã đến lúc anh ta phải ra đi. Những vị khách bị yêu cầu rời đi sẽ tìm thấy một bức thư ngắn trong phòng ngủ nói rằng có được họ làm khách viếng thăm thật thú vị.

Nếu bạn luôn cố gắng mang một thứ gì đó có giá trị tới bàn khi đi gặp sếp, bạn sẽ có thể tránh khỏi số phận giống như vậy ở cơ quan. Nếu bạn không mang gì, cuối ngày, bạn có thể nhận được một bức thư ngắn của sếp. Chỉ có điều lá thư đó là quyết định thôi việc.

4. Khi được yêu cầu nói, đừng ứng khẩu

Tôi ngưỡng mộ những người có thể ứng biến và xử lý tình thế khó khăn, nhưng tôi không mấy tôn trọng những người không chuẩn bị. Tôi thấy rằng, khi một người ứng khẩu lần đầu, mọi người thường không biết, nhưng đến buổi họp thứ ba hay thứ tư, khi người đó nói mà không suy nghĩ, mọi người đều biết. Tại sao mọi người lại biết? Bởi vì tất cả những lần bắt đầu nói đều giống nhau. Những người không có chuyên môn sâu sử dụng mọi thứ họ biết khi ứng khẩu. Và họ lặp đi, lặp lại những chiêu này trong những

lần gặp sau.

Cựu vô địch quyền anh thế giới Joe Frazier nhận xét: "Bạn có thể vạch ra kế hoạch tác chiến hay kế hoạch sống. Nhưng khi bắt đầu trận chiến, bạn chỉ còn phản xạ. Đó là lúc bắt đầu hành trình rèn luyện thể lực. Nếu bạn rèn luyện gian lận trong lúc nhá nhem của rạng sáng, bạn sẽ bị phát hiện dưới ánh sáng mặt trời." Trong công việc cũng tương tự, nếu bạn không dành thời gian cho công việc, bạn sẽ luôn luôn bị phát hiện.

5. Biết nói ngôn ngữ của sếp

Khi Charlie Wetzel bắt đầu làm thư ký cho tôi năm 1994. Tôi dành khá nhiều thời gian làm việc với Charlie để giúp anh hiểu được cách nghĩ và cách nói của tôi. Charlie đã có bằng cao học ngoại ngữ và là một thư ký giỏi, nhưng anh vẫn chưa thật sự hiểu được tôi. Trước hết, tôi đưa cho anh những đoạn băng ghi âm 100 bài giảng về lãnh đạo để anh quen dần với lối truyền đạt của tôi.

Tiếp theo, tôi đưa anh ấy tới những nơi tôi thuyết trình. Sau mỗi buổi thuyết trình, khi chúng tôi trên máy bay hay ăn tối, tôi sẽ yêu cầu Charlie chỉ ra đâu là phần cao trào, gắn kết được với khán giả. Chúng tôi nói chuyện về bài thuyết trình. Đôi khi, tôi cũng chuyển cho anh rất nhiều trích dẫn và minh họa, rồi yêu cầu anh đánh dấu những đoạn là hay. Sau đó, chúng tôi sẽ so sánh các ghi chép.

Tất cả những việc trên là để giúp Charlie học được ngôn ngữ của tôi. Điều đó rất quan trọng nếu anh ấy soạn bài thuyết trình cho tôi, song điều đó cũng quan trọng với bất cứ nhân viên nào, và đặc biệt quan trọng với các nhà lãnh đạo 360º. Học ngôn ngữ của sếp sẽ giúp họ không chỉ giao tiếp hiệu quả với cấp trên, mà còn thay mặt sếp giao tiếp với người khác. Mục tiêu nói được ngôn ngữ của cấp trên không phải là trở thành một kẻ ba phải, mà là để kết nối.

6. Nắm được điểm mấu chốt

Đại thi hào Victor Hugo nói: "Cuộc sống đã ngắn ngủi, và chúng ta còn làm nó ngắn hơn khi vô tình phí phạm thời gian." Tôi chưa từng gặp một lãnh đạo giỏi nào không muốn nắm thật nhanh điểm mấu chốt. Vì sao? Bởi vì họ muốn có kết quả. Khẩu hiệu của họ là: "Đừng nói nhiều về ca đẻ, hãy cho tôi xem đứa bé."

Lần đầu làm việc với một lãnh đạo, bạn có thể cần dành thời gian giải thích quá trình bạn đi tới quyết định. Ngay khi bắt đầu mối quan hệ, bạn phải giành được sự tín nhiệm. Nhưng khi mối quan hệ được xây dựng theo thời gian, hãy đi ngay vào vấn đề chính. Có

tất cả dữ liệu cần thiết để giải thích việc mình làm không có nghĩa là bạn cần chia sẻ chúng. Nếu cấp trên của bạn muốn biết chi tiết hơn hay muốn biết phương pháp bạn đã sử dụng, họ sẽ yêu cầu bạn trình bày.

7. Sinh lãi trên vốn đầu tư của lãnh đạo

Khi bạn liên tục chuẩn bị sẵn sàng trước mỗi lần gặp, cấp trên sẽ coi thời gian họ dành cho bạn là một sự đầu tư. Và không có gì khiến lãnh đạo hài lòng hơn là đầu tư vào người khác và thấy lợi nhuận khả quan trên thứ họ cho đi.

Một lãnh đạo cấp trung từng nói với tôi, mỗi năm anh liệt kê một danh sách những điều cấp trên đã hướng dẫn và gửi cho ông ta. Anh giải thích: "Bản danh sách là tài liệu chứng minh sự cảm kích của tôi và để cấp trên biết ý kiến đóng góp của ông ấy rất quý giá và giúp tôi tiến bộ rất nhiều. Tôi đã học được rằng khi tôi cho mọi người thấy sự tiến bộ và kiến thức của mình, mọi người sẵn sàng đầu tư nhiều hơn vào sự trưởng thành và kiến thức của tôi."

Tôi đã sử dụng kinh nghiệm lãnh đạo hơn 30 năm của mình cố vấn cho rất nhiều người. Trong số đó, tôi rất thích nói chuyện với Courtney McBath, mục sư của một nhà thờ ở Norfolk, Virginia. Mỗi gặp nhau, anh thường nói:

"Đây là điều ông đã nói lần trước khi chúng ta gặp nhau…"

"Đây là điều tôi học được…"

"Đây là việc tôi đã làm…"

"Tôi làm thế có đúng không?"

"Tôi có thể hỏi ông thêm mấy câu nữa không?"

Một lãnh đạo luôn thích những câu hỏi đó!

Gần đây, tôi nhận được email của Courtney:

Maxwell thân mến,

Ông thường nói rằng niềm vui lớn nhất của một lãnh đạo/giáo viên là trông thấy học trò áp dụng những điều được học. Tối qua, tôi đã có vinh dự thuyết trình trong một giáo đường lớn, chính thống của người Do Thái nhân lễ Sabbath . Tôi là người Mỹ gốc Phi theo đạo Thiên Chúa đầu tiên làm vậy và đó là một trải nghiệm và

thành công tuyệt vời. Một đôi vợ chồng già người Do Thái đã nói với tôi rằng họ hy vọng tôi có thể tới các trường học của người Do Thái và dạy những đứa trẻ Do Thái cách truyền đạt, giao tiếp!

Sự chỉ bảo của ông đã dạy tôi rất nhiều điều về cách vượt qua biên giới văn hóa, tín ngưỡng và xã hội, và truyền đạt chân lý tới tất cả mọi người. Chúa đã được ca ngợi đêm qua và ông đã góp công rất lớn trong thành công này. Cảm ơn ông đã lãnh đạo cũng như trở thành người bạn của tôi.

Tôi rất cảm kích. Tôi không những đã trở thành một lãnh đạo giỏi hơn, mà còn trở thành một con người tốt hơn.

Xin cảm ơn ông,

Courtney

Courtney không chỉ luôn chuẩn bị sẵn sàng mỗi lần gặp tôi, mà còn tiếp nhận những lời chỉ bảo của tôi và thực hiện chúng! Thật vui khi được tiếp xúc, chuyện trò cùng anh. Bởi vì anh làm rất tốt nên khi anh nói, tôi chăm chú lắng nghe. Courtney đã lãnh đạo cấp trên, và trong mối quan hệ của chúng tôi, chúng tôi gia tăng giá trị cho nhau. Đó là điều nhà lãnh đạo 360º thật sự hướng tới.

NGUYÊN TẮC #7

BIẾT TIẾN, LÙI ĐÚNG LÚC

Dỡ cỏ khô khi trời nắng thế là khôn ngoan;

Đi câu trong ngày mùa thế là ngu ngốc.

Tháng 2/2005, tôi tới Kiev, thủ đô Ukraine, để chủ trì một hội nghị chuyên đề về lãnh đạo, tham quan và giảng dạy tại nhà thờ Orthodox lớn nhất châu Âu, và đại diện cho EQUIP phát động chương trình Million Leaders Mandate ở đất nước này. Một trong những kỷ niệm đáng nhớ nhất của tôi trong thời gian lưu lại đó là chuyến đi bộ xuống khu phố chính cách khách sạn tôi ở vài tòa nhà để tới Quảng trường Độc lập, nơi ba tháng trước đó đã diễn ra cuộc Cách mạng Cam.

Chúng tôi phải cuốc bộ vì xe cộ bị cấm qua lại trên đại lộ. Chiều hôm đó, hướng dẫn viên của chúng tôi, Tatiana, kể cho chúng tôi phản ứng của người dân khi biết tin về kết quả gian lận của cuộc bầu cử. Việc này đã đe dọa vị trí tổng thống của ứng cử viên được chính phủ ủng hộ Viktor Yanukovych. Dân thường bắt đầu tràn

xuống đường, họ mở những cuộc biểu tình hòa bình ở quảng trường. Họ dựng nên một "thành phố lều" ngay trên đại lộ, và không chịu rời đi cho tới khi nào chính phủ nhượng bộ và tổ chức lại một cuộc bầu cử công bằng hơn.

Cuối đợt tham quan, tôi đã nói chuyện với Steve Weber, điều phối viên của EQUIP tại Ukraine, về những sự kiện xảy ra ở Kiev. Những năm trước, một cuộc biểu tình như vậy chắc chắn sẽ bị đàn áp, và điều đó có thể xảy ra trong trường hợp này nếu không nhờ hành động của người dân Ukraine. Sau đây là tổng kết của Steve về các sự kiện:

Cách mạng Cam là một khoảng thời gian kỳ diệu đến mức khó tin trong lịch sử của người Ukraine. Quần chúng nhân dân tập hợp lại, không biết họ sẽ chạm trán với điều gì ở trung tâm thành phố... Động lực thúc đẩy được xây lên khi vô số người không chỉ đứng ngoài quan sát mà còn tham gia vào cuộc phản đối. Các tổ chức sinh viên vững tin vào lập trường của họ và hàng trăm người quyết định dựng lều cho tới khi nào chân lý được thừa nhận. Bởi thế trong tiết trời giá lạnh, trái tim chân chính của Ukraine vẫn sống...

Sự tử tế và thiện chí biểu hiện trong suốt cuộc cách mạng vẫn còn mới lạ và đa số người dân Ukraine chưa từng trải qua một việc như vậy. Quần chúng nhân dân thể hiện sự ủng hộ một cách thiết thực với những người phản đối là điều chưa từng xảy ra. Nước, thức ăn, đồ uống nóng, ủng mùa đông, áo khoác và rất nhiều vật dụng khác tràn ngập trung tâm thành phố. Thái độ này gần như chưa từng được biết tới trong quá khứ. "Đưa cho người khác? Tại sao phải đưa? Tôi cũng có nhu cầu của mình", từng là cách nghĩ điển hình, nhưng ngày hôm đó, trên quảng trường, một quốc gia tốt đẹp hơn đã được hồi sinh trong trái tim mọi người. Ngay cả những người ủng hộ ứng cử viên được chính phủ hậu thuẫn cũng buông xuôi ý định trước động lực cách mạng. Khi tới nơi, họ đã tiếp đón bằng sự thân thiện và hào phóng mà họ không hề ngờ tới. Ukraine của họ có thể là đây sao? Có thể được sống trong một đất nước mọi người đều được yêu quý và tôn trọng nhau sao?... Mọi người chỉ đơn giản là tin tưởng, hy vọng và khát khao một đất nước tốt đẹp hơn.

Ứng cử viên do chính phủ hậu thuẫn được chế độ hiện thời ủng hộ mạnh mẽ, nhưng sự đe dọa của chính phủ đã phản tác dụng... Cả đất nước bừng tỉnh và tuyên bố: "Thế là quá đủ! Chúng tôi không muốn tiếp tục sống trong một đất nước như thế này", và tuyên bố của họ đã được lắng nghe.

Ý thức của cả quốc gia bắt đầu sôi sục và mọi người bỏ phiếu để thay đổi... Tinh thần Ukraine chân chính được kéo ra khỏi vũng bùn tham nhũng, tới nơi có lòng tự trọng và tự do, và cả đất nước cùng hướng tới tương lai với niềm hy vọng tái sinh.

Người dân Ukraine – những người vốn bị coi là ở dưới đáy xã hội – đã "lãnh đạo cấp trên" và đưa cả đất nước đi cùng họ. Họ đã chọn thời khắc có một không hai trong lịch sử để thực hiện điều này, đó là thời đại họ có thể tạo sức ép nhờ sự tiến bộ của truyền thông hiện đại. Steve nói với tôi: "Ban đầu, các đài truyền hình quốc gia không dám thừa nhận đám đông biểu tình. Nhưng họ không thể phớt lờ được lâu. Họ đã không tính đến thời đại mới của công nghệ và truyền thông."

Những người Ukraine gây ảnh hưởng lẫn nhau, gây ảnh hưởng lên chính phủ đang cố gắng kiềm tỏa họ, lên cả các thủ tục chính trị, và thậm chí cả lãnh đạo đảng đối lập, Victor Yuschchenko. Sau khi cuộc tổng tuyển cử lần hai kết thúc, trong bài phát biểu mừng chiến thắng, Yushchenko đã công nhận sự lãnh đạo của quần chúng và cúi đầu chào họ trong sự kính trọng và biết ơn.

KHI NÀO NÊN TIẾN

Quyết định thời điểm là quyết định rất quan trọng trong lãnh đạo. Nếu người dân Ukraine không nhận thấy đã đến lúc phải yêu cầu chính phủ tổ chức tổ chức tuyển cử trung thực, chắc hẳn, họ vẫn đang sống dưới quyền cai trị của một chính phủ tham nhũng do Yanukovych lãnh đạo. Nếu họ cố yêu cầu những cuộc bầu cử tự do khi đất nước đang nằm dưới quyền kiểm soát của chế độ cũ cách đây 30 năm, có nhiều khả năng, họ sẽ bị đàn áp. Để thành công, bạn phải biết khi nào nên thúc ép và khi nào nên dừng lại.

Chọn đúng thời điểm gây ảnh hưởng lên sếp cũng quan trọng không kém. Nhà thơ Ralph Waldo Emerson nói: "Trong cuộc đời của một quả lê, chỉ có 10 phút lý tưởng nhất để ăn nó." Bạn cần sáng suốt chờ đợi đúng thời điểm để nói ra ý kiến của mình. Ý tưởng vĩ đại vào thời điểm sai lầm sẽ bị tiếp nhận như một ý tưởng tồi. Tất nhiên, sẽ có những lần bạn phải nói thẳng ý kiến của mình, ngay cả khi thời điểm có vẻ không lý tưởng. Bí quyết là biết được nên nói cái gì và nói vào lúc nào.

Sau đây là bốn câu hỏi bạn có thể đặt ra để xác định thời điểm thúc ép:

1. Tôi có biết điều gì quan trọng mà sếp không biết không?

Các lãnh đạo cấp trung của tổ chức đều biết những điều sếp không biết. Điều đó không những là chuyện thường, mà còn là tin tốt lành. Khi biết được điều gì đó sếp không biết, bạn cần truyền đạt lại cho sếp vì nếu không, nó có thể gây tác hại cho tổ chức hay cho sếp.

Anh trai tôi, Larry, là một lãnh đạo tuyệt vời và một doanh nhân rất thành công. Anh yêu cầu nhân viên phải báo cáo với mình hai kiểu tình huống: Khi có một vấn đề lớn hoặc khi có một cơ hội lớn. Anh muốn biết những vấn đề lớn vì chúng gây ra tác động tiêu cực cho tổ chức. Anh muốn biết về những cơ hội lớn, nhưng theo hướng tích cực. Dù là vấn đề hay cơ hội, anh muốn các nhân viên tham dự vào việc tổ chức và xem họ giải quyết những tình huống này như thế nào.

Làm thế nào bạn biết khi nào cần cho sếp biết điều quan trọng? Có hai cách. Một là bạn có thể đưa ra những câu hỏi cụ thể trước, đề nghị lãnh đạo giải thích rõ ràng khi nào bạn nên mang tới cho ông, như Larry đã làm. Hoặc bạn có thể ứng biến và tự mày mò khám phá, sử dụng phán đoán của mình và liên tục truyền đạt cho tới khi nào nhận được câu trả lời.

2. Thời gian sắp hết chưa?

Có câu tục ngữ: "Một lời đúng lúc còn hơn hai lời nói sai." Câu tục ngữ này không những đúng trong quá khứ, mà còn rất thích hợp trong xã hội ngày nay, khi thông tin và thị thường chuyển động quá nhanh chóng.

Constantine Nicandros, Tổng thống nước Conoco, nói: "Người ta tung lên thị trường cạnh tranh những ý tưởng hay, nhưng những ý tưởng này đến rồi lại đi, bởi vì sự chú ý di chuyển rất nhanh và bay qua cửa sổ cơ hội đang để ngỏ. Nhưng sẽ có lúc, thị trường này đầy rẫy những mảnh kính vỡ của cửa sổ cơ hội bị đập vỡ sau khi đóng sầm lại."

Nếu sự chờ đợi khiến tổ chức của bạn không thể nắm được cơ hội, hãy mạo hiểm và tiến lên phía trước. Lãnh đạo của bạn có thể không làm theo lời khuyên của bạn, nhưng không lãnh đạo nào muốn nghe thấy: "Ngài biết không, tôi đã nghĩ rằng điều đó sẽ xảy ra," sau khi đã quá muộn. Hãy cho lãnh đạo của bạn cơ hội quyết định.

3. Những trách nhiệm của tôi có nguy hiểm không?

Khi lãnh đạo tin tưởng giao nhiệm vụ cho bạn, bạn có trách

nhiệm thực hiện và hoàn thành. Nếu bạn gặp khó khăn, họ sẽ muốn biết về khó khăn đó và muốn có cơ hội giúp bạn hoàn thành chúng hơn là thấy bạn tự làm hết nhưng thất bại.

Đây là một vấn đề từng xảy ra khi tôi làm việc với Charlie Wetzel. Charlie là người rất giỏi. Trong hơn 10 năm làm việc cùng nhau, chúng tôi đã hoàn thành hơn 30 cuốn sách. Một trong những nhược điểm của Charlie là rất chậm chạp khi nhờ giúp đỡ. Nếu gặp khó khăn khi đang viết, anh sẽ nhẫn nại tự giải quyết nó thay vì nhờ tôi giúp một tay. Ý định của Charlie rất tốt; anh muốn giảm bớt gánh nặng cho tôi. Và Charlie ý thức rất cao về trách nhiệm (Nó là một trong những ưu điểm của anh). Nhưng ý thức trách nhiệm đó có thể cũng phản lại Charlie. Tôi không muốn anh cố gắng trở thành người hoàn hảo, tôi muốn chúng tôi làm việc hiệu quả.

4. Tôi có thể giúp cấp trên chiến thắng không?

Các lãnh đạo thành công hành động chính xác vào thời điểm thích hợp với động cơ hợp lý. Sẽ có nhiều lần bạn nhận ra các cơ hội chiến thắng sớm hơn lãnh đạo. Trong trường hợp này, đó là lúc bạn cần tiến lên. Làm thế nào bạn biết sếp coi điều gì là thắng lợi? Hãy đọc lại phần viết về việc phát hiện nhịp tim và thứ tự ưu tiên của lãnh đạo.

KHI NÀO TÔI NÊN DỪNG LẠI?

Vì bạn muốn triển khai kế hoạch để tạo ra chiến thắng hay tránh những thất bại, bạn cần biết thời điểm nào cần tiến. Nhưng quan trọng hơn, bạn nên biết, lúc nào nên dừng lại. Các lãnh đạo không mấy khi bỏ lỡ cơ hội nếu bạn không thúc đẩy họ, nhưng họ chắc chắn sẽ chú ý nếu bạn phải dừng lại nhưng không dừng. Nếu bạn thường xuyên thúc ép cấp trên vào thời điểm không thích hợp, họ có thể đuổi bạn ra khỏi cửa.

Nếu bạn không chắc đã đến lúc ngừng lại, hãy trả lời sáu câu hỏi dưới đây:

1. Có phải tôi đang phổ biến kế hoạch của riêng tôi?

Các lãnh đạo cấp cao chia lãnh đạo cấp trung thành hai nhóm: (1) những người hỏi: “Ngài có thể làm gì cho tôi?” và (2) những người hỏi: “Tôi có thể làm gì cho ngài?” Nhóm đầu tiên cố gắng lợi dụng lãnh đạo và bất cứ đồng nghiệp hay nhân viên nào họ thấy có ích để tới được vị trí đứng đầu. Nhóm thứ hai lại khác, họ đang cố gắng gánh vác tổ chức tới vị trí đứng đầu.

Có các lãnh đạo đứng đầu tổ chức ích kỷ (những người tôi đã nhắc đến trong Thách thức chán nản) thì cũng có những lãnh đạo cấp trung ích kỷ. Những người này phán xét mọi việc dựa trên chương trình nghị sự của riêng họ thay vì các trách nhiệm công việc.

Ngược lại, nhà lãnh đạo 360º dừng lại nếu họ nhận ra họ đang bắt đầu phổ biến kế hoạch riêng. Không những thế, họ còn sẵn sàng hy sinh quyền lợi của mình cho thành công lớn hơn của tổ chức khi cần thiết.

2. Tôi đã giải thích rõ ràng quan điểm của mình chưa?

Nhà đầu tư nổi tiếng Warren Buffet nói: "Đôi khi vấn đề không phải là bạn chèo thuyền vất vả thế nào mà là dòng nước chảy xiết ra sao." Bất cứ khi nào gặp gỡ cấp trên, hãy chú ý tới dòng chảy của luồng nước.

Bạn cần biết cách truyền đạt quan điểm của mình cho lãnh đạo. Trách nhiệm của bạn là truyền đạt điều bạn biết và đưa ra quan điểm của bạn về một vấn đề. Nhưng truyền đạt là một chuyện còn ép buộc lãnh đạo lại là chuyện khác. Ngoài ra, nếu bạn đã trình bày rõ ràng ý kiến của bạn, bạn khó có thể bao biện cho lý do của mình bằng cách nhắc đi nhắc lại ý kiến đó cho lãnh đạo. Tổng thống Dwight D.Eisenhowwer từng nói: "Bạn không lãnh đạo bằng cách đập vào đầu người ta – đó là hành hung, chứ không phải lãnh đạo." Nếu bạn nhắc đi nhắc lại ý kiến sau khi đã đề xuất, rõ ràng, bạn đang nhất quyết làm theo ý mình.

David Branker, giám đốc điều hành của một doanh nghiệp lớn, cho biết, ông đã trải qua một thời gian rất khó khăn để học cách khi nào biết dừng lại, và bài học đó rất có ích cho sự nghiệp lãnh đạo của ông. Ông kể:

Học cách dừng lại khi bạn đã giải thích quan điểm của mình có thể khiến một kẻ ngu ngốc có vẻ khôn ngoan. Khi tôi là một lãnh đạo chưa có kinh nghiệm, tôi có một khoảng thời gian khó khăn để học được điều này. Sếp của tôi lúc đó càng ngày càng tức giận (khi tôi không dừng lại), đặc biệt là khi bà không đồng ý với ý kiến của tôi và không hiểu nổi vì sao tôi không ngừng bàn về vấn đề đó. Tôi được một đồng nghiệp tốt bụng dày dạn kinh nghiệm lãnh đạo giúp đỡ. Anh khuyên: "Tôi sẽ ra hiệu cho anh khi nào anh cần dừng lại." Nhờ ý tưởng sáng tạo của anh, tôi đã học cách xác định khi nào nên ngừng nói về một vấn đề và chờ đợi một thời điểm thích hợp hơn.

Lần tới, khi họp cùng sếp, hãy chú ý cách bạn trình bày quan điểm. Bạn có phát biểu rõ ràng như một sự đóng góp cho cuộc thảo luận không? Hay bạn liên tục nhắc đi nhắc lại quan điểm của mình để cố "giành chiến thắng"? Nếu cố gắng bằng mọi giá để chiến thắng, thì dù bạn giành chiến thắng trên danh nghĩa, nhưng thực tế, bạn vẫn là người thua cuộc.

3. Chỉ có mình tôi phải mạo hiểm?

Như tôi đã trình bày, đặt cược tài sản của người khác dễ dàng hơn đặt cược tài sản của bạn. Và nếu bạn cứ liên tục thúc ép nhưng không chịu gánh vác chung rủi ro, tất yếu, những người phải gánh rủi ro sẽ xa lánh bạn. Không ai muốn hợp tác với một người khi họ phải gánh tất cả rủi ro, còn đối tác thì không.

Các lãnh đạo cấp trung nổi trội luôn làm như vậy bởi vì họ "đặt cả nhà cả cửa vào đó". Nếu họ sẵn sàng đặt cược tài sản, cơ hội và thành công của họ, họ sẽ giành được sự tôn trọng của nhà lãnh đạo.

4. Bầu không khí có nói "không" với bạn?

Kathie Wheat sau khi tốt nghiệp đại học đã làm việc cho Walt Disney World. Ông nói rằng nhân viên của Disney được huấn luyện để trở nên nhạy cảm với bầu không khí ngập tràn tình cảm và náo nhiệt của các vị khách trong công viên. Một trong những điều các nhân viên được học là không bao giờ tới gần một gia đình đang cãi nhau. Điều đó rất khôn ngoan.

Các lãnh đạo 360º giống như những chuyên viên dự báo thời tiết. Họ có thể đọc được nhiệt độ nơi làm việc của mình và đặc biệt là nhiệt độ của sếp. Bạn hãy nhìn vào "biểu đồ thời tiết" dành cho lãnh đạo cấp trung trong tổ chức:

Hiển nhiên là tôi đang đùa, nhưng thật sự là rất quan trọng nếu bạn đoán được cái gì diễn ra xung quanh và chú ý tới tâm trạng của sếp. Đừng để một ý tưởng tuyệt vời bị mưa trút xuống vì bạn chọn nhầm ngày giới thiệu.

5. Thời điểm này đã thích hợp chưa?

Hoàng đế Hadrian đã nói: "Đúng đắn sớm quá là sai lầm." Phải thừa nhận là các lãnh đạo cấp trung gặp khó khăn khi lựa chọn thời điểm. Những người đứng đầu thường chọn thời gian cho việc

họ làm. Việc này không đơn giản như câu: "Lên đường!" (Let's go!), họ phải chuẩn bị cho mọi người sẵn sàng di chuyển. Nhưng họ đưa ra quyết định khi thời điểm thích hợp. Nói cách khác, những người dưới cùng có ít lựa chọn liên quan tới nơi phải đến. Họ hoặc là bắt kịp hoặc bị bỏ lại phía sau.

Khi Titus là hoàng đế Rome, ông cho đúc các đồng tiền hình con cá heo lượn quanh mỏ neo. Lúc đó, cá heo được xem là loài động vật biển bơi nhanh nhất và ham vui nhất. Mỏ neo đại diện cho sự vững chắc và niềm tin không đổi. Hai hình ảnh này gắn với nhau biểu tượng cho sự cân bằng giữa chủ động và sáng suốt, tiến bộ và thận trọng. Nhiều năm sau đó, một gia huy đã sử dụng biểu tượng giống như vậy với khẩu hiệu *festina lente*, nghĩa là "khẩn trương chậm chạp" ("hasten slowly").

Đó là việc nhà lãnh đạo 360º phải làm. Họ phải khẩn trương chậm chạp. Nếu thời điểm thích hợp với tất cả mọi người, hãy tiến về phía trước. Nhưng nếu nó chỉ thích hợp với bản thân họ, họ nên dừng lại và di chuyển chậm hơn.

6. Yêu cầu của tôi có vượt quá mối quan hệ của chúng ta?

Câu chuyện yêu thích của tôi trong Kinh Cựu ước là câu chuyện về Esther. Đó là một bài học lớn về vai trò lãnh đạo. Xerxes là vua của xứ Nam Tư. Một hôm, ông cho gọi hoàng hậu của mình là Vashti nhưng bà từ chối không tới. Hành động này không thể chấp nhận được. Xerxes tước bỏ địa vị và cấm bà không bao giờ được nhìn mặt ông nữa. Sau đó, Xerxes tìm người khác thế chỗ Vashti. Sau quá trình tìm kiếm công phu, Esther, một cô gái Do Thái, trở thành hoàng hậu của Xerxes.

Mọi thứ đều suôn sẻ cho tới khi viên phán quan thuyết phục đức vua xử tử tất cả những người Do Thái trong vương quốc. Esther đối mặt với tình thế tiến thoái lưỡng nan. Mặc dù bà có thể được miễn tội chết, nhưng bà không thể đứng đó và nhìn những người Do Thái của mình bị giết hại. Nếu bà đến gặp Xerxes cầu xin miễn tội chết cho đồng bào khi mà ông không muốn gặp, bà có thể bị xử tử. Bà biết mối quan hệ của bà với Xerxes rất mong manh. Nếu lời thỉnh cầu của bà vượt quá mối quan hệ này, bà sẽ phải chịu số phận bi đát.

Cuối cùng, với niềm tin và lòng dũng cảm, Esther tới gặp đức vua, lời thỉnh cầu của bà được chấp nhận và người Do Thái được miễn tội chết. Đó là một thách thức lớn với người lãnh đạo ở vị trí cấp trung, nhưng bà đã thành công.

Các lãnh đạo ở vị trí cấp trung không có quá nhiều quyền hành, và họ không có nhiều át chủ bài trong tay. Thường thì "quân át" duy nhất là mối quan hệ của họ với cấp trên. Họ phải thận trọng khi tung át chủ bài. Nếu họ thúc ép và yêu cầu của họ vượt quá mối quan hệ, họ sẽ thất bại.

Bằng cách quan sát những người ở vị trí giữa của tổ chức khi họ thúc ép và dừng lại, bạn có thể biết rất nhiều về tính cách và động cơ của họ. Vợ tôi, Maraget, và tôi rất thích tham quan các thư viện tổng thống. Gần đây, trong khi tham quan bảo tàng George H. W. Bush, chúng tôi đọc được một câu chuyện về những hành động của Phó Tổng thống George H. W. Bush khi Tổng thống Ronald Reagan bị bắn năm 1981. Bush kể rằng khi nhận được tin, sự khủng khiếp của biến cố đè nặng tâm trí ông, và ngay lập tức, ông cầu nguyện cho Tổng thống.

Khi Reagan đang phẫu thuật, Bush tạm thời điều hành đất nước, nhưng ông từ chối một số việc để đảm bảo ông không có ý thách thức hay có ý định thế chỗ tổng thống. Ví dụ, khi Bush đến Nhà Trắng, ông từ chối đáp trực thăng ở bãi cỏ phía nam, bởi vì theo truyền thống, chỉ có trực thăng tổng thống được đáp ở đó. Bảy giờ tối hôm đó, khi Bush chủ trì một buổi họp nội các khẩn cấp, ông ngồi vào chiếc ghế quen thuộc của mình, không phải ghế của tổng thống.

Reagan, tất nhiên, bình phục và tiếp tục công việc của mình, và tái đắc cử tổng thống năm 1984. Bush hài lòng ngồi trong hậu trường, phục vụ lãnh đạo và đất nước cho tới thời điểm thích hợp và người Mỹ bỏ phiếu bầu ông trở thành người đứng đầu của họ.

NGUYÊN TẮC #8

TRỞ THÀNH "QUÂN SƯ"

Tình huống: Bạn đang cố gắng hoàn thành một dự án rất quan trọng cho kịp thời hạn, thì bỗng nhiên, bạn được yêu cầu phải hoàn thành ngay một nhiệm vụ quan trọng khác. Bạn sẽ làm gì? Nếu bạn không được phép kéo dài thời gian và đây là nhiệm vụ rất quan trọng, bạn sẽ phản ứng thế nào? Giống đa số những lãnh đạo khôn ngoan, bạn giao một trong hai nhiệm vụ đó cho "quân sư".

Quy luật Xúc tác trong cuốn *The 17 Indisputable Laws of Teamwork* (17 Nguyên tắc bất biến trong làm việc nhóm) phát biểu rằng trong những tập thể chiến thắng luôn có những cá nhân đóng vai trò là chất xúc tác. Điều đó luôn đúng dù trong thể thao,

kinh doanh, chính trị hay một đấu trường nào khác. Những thành viên kích thích mọi việc xảy ra là những "quân sư". Họ chứng tỏ năng lực kiên định, trách nhiệm và sự đáng tin cậy.

Nếu đấy là điều bạn làm khi phải quyết định – hay sẽ làm nếu bạn tin cậy một thành viên trong nhóm, thế thì tại sao lãnh đạo của bạn lại làm khác? Họ sẽ không làm khác bạn. Tất cả các lãnh đạo đều kiếm tìm những người có thể bước lên phía trước và tạo ra sự khác biệt khi cần. Khi họ tìm thấy những người như thế, họ trông cậy và tất yếu sẽ chịu ảnh hưởng của những người này.

"QUÂN SƯ" TẠO RA KẾT QUẢ KHI…

Trở thành quân sư là cách hiệu quả nhất để nâng một người lên trên các đồng nghiệp. Mọi người ngưỡng mộ quân sư và trông cậy vào họ khi gặp rắc rối. Khi nói về các quân sư, tôi muốn nói về những người luôn tạo ra kết quả.

1. "Quân sư" tạo ra kết quả khi có áp lực

Có rất nhiều tuýp người khác nhau ở nơi làm việc, và bạn có thể đánh giá họ theo những gì họ làm cho tổ chức:

"Quân sư" là những người kích thích mọi việc xảy ra trong mọi hoàn cảnh. Họ không nhất thiết phải ở trong môi trường quen thuộc. Việc họ làm không nhất thiết phải thuộc sở trường. Các tình huống không cần phải "đúng luật" hay thuận lợi. Sức ép cũng không cản trở được họ. Trên thực tế, nếu sức ép càng lớn, họ càng muốn hoàn thành công việc. Họ luôn "chiến thắng" khi chịu sức ép.

2. Các "quân sư" tạo ra kết quả dù nguồn lực ít ỏi

Năm 2004, *Today Matters* được xuất bản, do đó, tôi thường được yêu cầu diễn thuyết về đề tài này. Một lần, tôi được mời diễn thuyết hai buổi liên tiếp ở Little Rock, Arkansas. Sau buổi đầu tiên, toàn bộ số sách đưa đến được bán hết sạch. Khi phát hiện ra, nhà tổ chức đã huy động các nhân viên đi mua thêm sách để họ có thể đọc sách ngay sau buổi diễn thuyết thứ hai của tôi. Có lẽ, ông và các nhân viên đã mua tất cả những cuốn *Today Matters* được bán trong thị trấn.

Điều khiến tôi rất vui là người lãnh đạo đó muốn các nhân viên được hưởng lợi từ cuốn sách, và ông biết nếu không có nó ngay

sau khi tôi nói chuyện, các nhân viên chắc hẳn sẽ không mua được sách. Vì vậy, ông kích thích việc đọc sách xảy ra mặc dù phải mua các quyển sách với giá bán lẻ và bán lại cùng với giá đó — một công việc đòi hỏi rất nhiều nỗ lực, nhưng lại không mang lại chút lợi ích nào về mặt tài chính. Thật là một lãnh đạo đáng khâm phục!

3. "Quân sư" đem lại kết quả ngay cả khi động lực thúc đẩy yếu

Khi nói đến vấn đề động lực, có thể chia các thành viên trong tổ chức ra ba nhóm. Nhóm thứ nhất là những người phá hỏng động lực những người "phá hoại ngầm" và vì thế làm hao tổn đà tiến của tổ chức. Những người này có thái độ tồi tệ và đại diện cho 10% cuối bảng của tổ chức

(Ở General Electric, Jack Welch đặt mục tiêu hàng năm tìm ra và sa thải những người này). Nhóm thứ hai là những người nhận tác động những người chỉ nhận những thứ đến với họ. Họ không tạo ra hay làm giảm động lực; họ chẳng qua chỉ trôi theo nó. Những người này đại diện cho 80% ở giữa. Nhóm cuối cùng là những người tạo ra lực đẩy những người đẩy mọi thứ về phía trước và tạo đà tiến cho tổ chức. Những người này là lãnh đạo và chiếm 10% đầu bảng. Họ tạo ra sự phát triển. Họ vượt qua trở ngại. Họ đưa người khác tiến cùng. Họ thật sự sinh ra năng lượng, trong khi những người còn lại cảm thấy mệt mỏi hay nản chí.

4. "Quân sư" tạo ra kết quả dù đang mang gánh nặng

Các nhân viên giỏi luôn khao khát làm được việc cho các lãnh đạo. Nhiều năm qua, tôi đã làm việc với rất nhiều người như vậy. Khi có người làm việc với tôi nói: "Tôi đã hoàn thành công việc của mình. Tôi có thể làm việc gì đó cho ngài không?", tôi luôn đánh giá cao điều đó. Song có một đẳng cấp khác mà một số "quân sư" đạt được, đó là khả năng vác gánh nặng bất cứ khi nào lãnh đạo cần san sẻ. Họ không giúp lãnh đạo chỉ khi gánh của họ nhẹ. Họ làm việc đó bất cứ khi nào.

Linda Eggers, Tim Elmore và Dan Reiland là những người thường xuyên san sẻ gánh nặng với tôi. Trong nhiều năm, khi tôi phải vác nặng nặng, họ nhận nhiệm vụ từ tôi và hoàn thành xuất sắc.

Chìa khóa để trở thành mẫu người này là sẵn sàng có mặt và nhận nhiệm vụ. Trở thành một người san sẻ gánh nặng thật sự là vấn đề thái độ, không phải vấn đề chức vụ. Nếu bạn có thiện chí và có năng lực nâng gánh nặng của lãnh đạo khi họ cần, bạn sẽ tạo ảnh

hưởng với họ.

5. “Quân sư” tạo ra kết quả khi lãnh đạo vắng mặt

Cơ hội lớn nhất để lãnh đạo cấp trung nổi bật là khi lãnh đạo vắng mặt. Đó là những lúc tồn tại “chân không lãnh đạo”, nên các lãnh đạo có thể nổi lên để lấp vào chỗ đó. Đúng ra thì khi các lãnh đạo vắng mặt, họ luôn chỉ định một lãnh đạo đại diện cho họ. Nhưng dù như vậy, vẫn có những cơ hội cho mọi người bước lên, nhận trách nhiệm và tỏa sáng.

Nếu bạn tiến lên phía trước để lãnh đạo khi xuất hiện “chân không lãnh đạo”, bạn có thể có dịp tốt để nổi bật. Tuy nhiên, bạn cũng nên biết, khi những người bước lên để lấp khoảng không, việc đó sẽ phơi trần động cơ của họ. Dù họ có động cơ tốt và khao khát lãnh đạo vì lợi ích của tổ chức, hay họ cố chớp lấy quyền lực vì lợi ích cá nhân và sự thăng tiến, tất cả ý định của họ đều sẽ bộc lộ.

6. “Quân sư” tạo ra kết quả dù thời gian hạn chế

Tôi rất tâm đắc một tấm bảng ở một doanh nghiệp nhỏ. Trên tấm bảng đó có đề dòng chữ: “57 Nguyên tắc chuyển phát hàng hóa”. Ở dưới đầu đề lần lượt là các nguyên tắc:

Nguyên tắc 1: Chuyển phát hàng hóa

Nguyên tắc 2: 56 nguyên tắc sau không quan trọng

Đó là triết lý của các “quân sư”. Họ phân phát dù tình hình khắc nghiệt thế nào chăng nữa.

Khi tôi viết chương này, Rod Loy kể cho tôi câu chuyện khi ông còn là lãnh đạo cấp trung của một tổ chức. Trong một buổi họp quan trọng, sếp loan báo một chương trình mới. Roy lắng nghe rất chăm chú, bởi vì ông chưa từng nghe nói về nó. Kế hoạch nghe rất tuyệt, và thật bất ngờ, sếp tuyên bố Rod sẽ chỉ đạo chương trình này, và bất cứ ai quan tâm đều có thể hỏi thêm Rod sau buổi họp.

Rod chưa từng được thông báo về vai trò của anh trong chương trình này, nhưng điều đó không quan trọng. Từ lúc biết tin, trong khi sếp phát biểu, Rod nhanh chóng phác thảo bản thiết kế và kế hoạch hành động cho chương trình. Khi buổi họp kết thúc và mọi người tới chỗ ông, ông truyền đạt kế hoạch của mình và giới thiệu nó. Rod nói rằng nó có thể không phải đề án tốt nhất của ông, nhưng nó khả thi trong tình huống đó. Nó tạo ra một chiến thắng

cho tổ chức, bảo vệ uy tín của lãnh đạo và phục vụ mọi người chu đáo.

Có lẽ, chưa bao giờ bạn gặp phải tình huống như Rod. Nhưng nếu bạn chọn thái độ tích cực và ý chí kiên cường của một "quân sư", tận dụng mọi cơ hội để thúc đẩy mọi việc xảy ra, bạn chắc chắn sẽ hành động như ông trong tình huống tương tự. Nếu bạn làm vậy, lãnh đạo của bạn sẽ trông cậy vào bạn, và chúng ta sẽ tăng ảnh hưởng và uy tín của họ vào mỗi ngày ta làm việc với họ.

NGUYÊN TẮC #9

KHÔNG NGỪNG TIẾN BỘ

Một con gà tây kể lể với một con bò "Ước gì tôi tới được đỉnh ngọn cây kia. Đáng tiếc là tôi không đủ sức."

"Ồ," con bò tót trả lời, "Sao anh không rỉa ít phân của tôi? Toàn chất bổ đấy."

Con gà tây mổ vào một bãi phân và đúng là thứ chất bổ đó cho nó đủ sức mạnh để chạm tới cành thấp nhất. Ngày hôm sau, sau khi ăn ít phân, nó bay tới cành thứ hai. Cuối cùng sau bốn ngày, nó hãnh diện đậu trên cành cao nhất. Nhưng ngay lập tức, nó bị người thợ săn phát hiện và bị bắn chết.

Bài học rút ra: BS (phân bò) có thể đưa bạn tới đỉnh, nhưng không thể giữ bạn ở đó.

SỰ PHÁT TRIỂN GIÚP BẠN LÃNH ĐẠO CẤP TRÊN NHƯ THẾ NÀO

Tôi từng gặp rất nhiều người mắc "bệnh đích đến". Họ nghĩ rằng họ đã "đến nơi" khi giữ một chức vụ cụ thể hoặc đạt tới một cấp bậc nào đó trong tổ chức. Khi tới nơi họ khao khát, họ ngừng cố gắng phát triển hay tiến bộ. Điều này thật lãng phí tiềm năng!

Chắc chắn tham vọng tiến lên trong sự nghiệp không có gì là sai trái, nhưng đừng bao giờ cố gắng để "đến nơi". Hãy chủ định bỏ ngỏ hành trình của bạn. Đa số mọi người không biết họ có thể đi xa tới đâu trong cuộc sống. Họ nhắm mục tiêu quá thấp. Khi bắt đầu khởi nghiệp, tôi đã từng như vậy, song mọi chuyện bắt đầu thay đổi khi tôi thôi không đặt ra các mục tiêu cho *vị trí* tôi muốn đạt tới, mà bắt đầu định hướng cho *mẫu người* tôi muốn trở thành. Tôi khám phá ra chìa khóa cho sự phát triển cá nhân là thiên về định hướng *trưởng thành* hơn là định hướng *mục tiêu.*

Không có bất cứ sự bất lợi nào khi biến sự phát triển thành mục tiêu của bạn. Nếu bạn vẫn tiếp tục học hỏi, ngày mai sẽ tiến bộ hôm nay và điều đó sẽ rất có lợi cho bạn.

Bạn càng tiến bộ, mọi người càng lắng nghe bạn hơn

Nếu bạn có sở thích nấu nướng, bạn thích dành một giờ với ai với Mario Batali (bếp trưởng, tác giả sách hướng dẫn nấu ăn, chủ nhân của Babbo Ristorante e Enoteca và các nhà hàng khác ở thành phố New York, đồng thời là người dẫn hai chương trình truyền hình trên kênh Food Network) – hay với hàng xóm của bạn, người "họa hoằn lắm" mới vào bếp nấu ăn? Hay nếu bạn là một học viên học về nghệ thuật lãnh đạo, giống như tôi, bạn muốn dành thời gian với tổng thống Hoa Kỳ hơn hay với người quản lý một cửa hàng tạp hóa ở địa phương? Đây không phải một cuộc thi. Tại sao? Bởi vì bạn kính trọng và có thể học hỏi được nhiều nhất từ những người có năng lực và kinh nghiệm tuyệt vời.

Năng lực là chìa khóa cho tín nhiệm, và sự tín nhiệm là chìa khóa để tạo ảnh hưởng lên mọi người. Nếu mọi người kính trọng bạn, họ sẽ lắng nghe bạn. Tổng thống Abraham Lincoln đã nói: "Tôi không nghĩ nhiều về người nào hôm nay không khôn ngoan hơn hôm qua." Bằng cách tập trung vào sự phát triển, bạn trở nên sáng suốt hơn mỗi ngày.

Bạn càng tiến bộ, giá trị hôm nay của bạn càng lớn hơn

Nếu bạn định trồng hoa màu và những cây hạnh nhân, bạn nghĩ khi nào bạn có thể bắt đầu thu hoạch? Bạn có ngạc nhiên không nếu bạn phải đợi nhiều năm (từ 3 7 năm cho một cây ăn quả, 5 7 năm cho cây hạnh nhân?) Nếu bạn muốn trồng cây để lấy quả, trước tiên bạn phải để nó lớn lên. Cái cây càng lớn và có rễ khỏe để đỡ nó, nó càng ra nhiều quả. Nó càng ra nhiều quả, giá trị của nó càng lớn.

Con người cũng tương tự. Họ càng trưởng thành, họ càng quý giá hơn bởi vì họ có thể tạo ra nhiều kết quả hơn. Trên thực tế, người ta nói rằng một cái cây sẽ không ngừng lớn miễn là nó còn sống. Tôi muốn sống theo cách như vậy để khi mất đi, tôi sẽ được ghi nhận: "Ông không ngừng phát triển cho tới ngày ông mất."

Tôi rất tâm đắc đoạn trích từ Elbert Hubbard: "Nếu với bạn, việc bạn làm hôm qua vẫn rất to tát, ngày hôm nay, bạn sẽ không làm gì nhiều." Nếu bạn nhìn lại những thành tựu trong quá khứ, và bạn thấy chúng lớn lao, chứng tỏ bạn vẫn chưa phát triển nhiều

kể từ ngày bạn hoàn thành chúng. Nếu bạn nhìn lại một công việc bạn đã làm nhiều năm về trước, và bạn nghĩ rằng bây giờ bạn không thể làm tốt hơn, thì bạn đang dậm chân tại chỗ trong lĩnh vực đó của cuộc đời bạn.

Nếu bạn liên tục không phát triển, năng lực lãnh đạo của bạn có thể bị phá hỏng. Warren Bennis và Bert Nanus, tác giả của Leaders: *The Strategies for Taking Charge* (Lãnh đạo : Các chiến lược hoạt động) nói rằng: "Khả năng phát triển và hoàn thiện các kỹ năng là điều phân biệt các lãnh đạo và những người đi theo họ." Nếu bạn không tiến về phía trước với tư cách một học viên, bạn sẽ lùi về sau với tư cách một lãnh đạo.

Bạn càng tiến bộ, tiềm năng cho ngày mai càng lớn hơn

Những người nào khó dạy nhất? Đó là những người chưa bao giờ cố gắng học. Khiến họ chấp nhận một ý tưởng mới giống như việc cố gắng trồng một cây cà chua vào bê tông. Dù bạn có trồng nó vào trong đất, bạn biết thế nào nó cũng sẽ không sống sót được. Bạn càng học tập và phát triển nhiều hơn, khả năng không ngừng học của bạn càng lớn hơn. Và điều đó khiến tiềm năng của bạn lớn hơn và giá trị của bạn cho ngày mai cao hơn.

Nhà cải cách Ấn Độ Mahatma Gandhi nói: "Sự khác biệt giữa cái chúng ta làm và cái chúng ta có thể làm đủ để giải quyết phần lớn các vấn đề trên thế giới." Tiềm năng của chúng ta lớn đến như vậy đấy. Tất cả những gì chúng ta phải làm là không ngừng chiến đấu để học tập thêm nữa, phát triển thêm nửa, và trở thành một người tốt đẹp hơn.

Một lãnh đạo tôi phỏng vấn cho cuốn sách này kể về công việc đầu tiên của anh ta. Sếp của anh hồi đó luôn ngồi lại với anh sau mỗi lần anh mắc sai lầm và giảng giải cho anh. Trước khi kết thúc buổi nói chuyện, sếp của anh đều hỏi: "Cậu đã học được điều gì từ việc này?" và ông ta yêu cầu anh giải thích lại. Lúc đó, vị lãnh đạo trẻ này nghĩ rằng ông sếp quá khắt khe với anh. Nhưng khi anh trưởng thành trong sự nghiệp, anh phát hiện ra rất nhiều thành công của anh được truy ra là nhờ những bài thực hành anh đã làm theo sau những buổi nói chuyện đó. Nó tạo ra một ảnh hưởng tích cực to lớn tới anh bởi vì nó không ngừng khiến anh tiến bộ lên.

Nếu bạn muốn gây ảnh hưởng lên những người đứng trước bạn trong tổ chức và không ngừng ảnh hưởng lên họ, thì bạn cần không ngừng tiến bộ. Một sự đầu tư vào sự phát triển của bạn là một sự đầu tư vào khả năng của bạn, khả năng thích nghi của bạn

và khả năng thăng tiến của bạn. Dù cái giá cho việc không ngừng phát triển và học hỏi là bao nhiêu đi nữa, thì cái giá của việc không làm bất cứ việc gì còn lớn hơn rất nhiều.

LÀM THẾ NÀO ĐỂ TIẾN BỘ HƠN VÀO NGÀY MAI

"Người sáng lập nước Mỹ" Ben Franklin từng nói: "Bằng cách hoàn thiện bản thân, thế giới trở nên tốt đẹp hơn. Không sợ phát triển quá chậm. Mà chỉ sợ đứng yên. Quên đi sai lầm của mình, nhưng hãy nhớ điều chúng đã dạy bạn." Vậy bạn nên làm thế nào để tiến bộ hơn vào ngày mai? Bằng cách tiến bộ hơn vào hôm nay. Bí quyết thành công của bạn có thể tìm thấy trong sổ công tác hàng ngày của bạn. Sau đây là những điều bạn nên làm để không ngừng phát triển và lãnh đạo cấp trên:

1. Học kỹ năng chuyên môn ngay hôm nay

Trên bức tường trong nhà kho của một trang trại trồng cây lớn có treo một tấm biển, đề: "Thời điểm trồng cây lý tưởng nhất là hai mươi lăm năm trước. Thời điểm trồng cây lý tưởng thứ nhì là hôm nay." Bây giờ là lúc thích hợp nhất để trở thành một chuyên gia trong kỹ năng nghề nghiệp của bạn. Có lẽ bạn ước mình bắt đầu sớm hơn. Hoặc bạn ước tìm được giáo viên hay thầy hướng dẫn tốt hơn nhiều năm về trước. Những thứ đó không quan trọng. Nhìn lại và than vãn sẽ không giúp bạn tiến về phía trước.

Một người bạn của nhà thơ Longfellow hỏi ông bí quyết của sự hứng khởi. Chỉ tay ra một cây táo gần đó, Longfellow nói: "Mục đích của cây táo đó là mọc ra ít gỗ mới mỗi năm. Đó là điều tôi dự định thực hiện." Người bạn có lẽ đã tìm thấy ngụ ý tương tự trong một bài thơ của Longfellow:

Đâu phải niềm vui, đâu phải nỗi buồn

Là cứu cánh định sẵn của chúng ta

Nhưng hành động như thế mỗi ngày mai

Thấy ta xa hơn ngày hôm nay.

Bạn có thể không tới được nơi bạn đáng lẽ phải tới. Bạn có thể không trở thành người bạn muốn trở thành. Bạn không cần phải là người bạn đã từng là. Và bạn không cần phải từng "đến nơi". Bạn chỉ cần học để trở nên tốt nhất có thể ngay từ bây giờ. Như Napoleon Hill đã nói: "Bạn không thể thay đổi xuất phát điểm, nhưng bạn có thể thay đổi hướng đang đi. Vấn đề không phải là

bạn định làm gì, vấn đề là việc bạn đang làm có ý nghĩa."

2. Thảo luận kỹ năng nghề nghiệp ngay hôm nay

Một khi bạn đã đạt được độ chuyên nghiệp trong kỹ năng nghề nghiệp của mình, thì một trong những việc tốt nhất bạn có thể làm cho bản thân là thảo luận về kỹ năng nghề nghiệp của bạn với những người có trình độ bằng hoặc hơn bạn. Nhiều người làm thế một cách hết sức tự nhiên. Những người chơi guitar chuyện trò về guitar. Các phụ huynh nói về việc nuôi dạy con cái. Những golf thủ nói chuyện về golf. Họ làm vậy bởi vì việc đó rất thú vị, làm cháy lên niềm đam mê của họ, dạy cho họ nhiều kỹ năng mới và những hiểu biết thấu đáo hơn, và nó còn giúp họ chuẩn bị sẵn sàng ứng phó với khó khăn.

Nói chuyện với các đồng nghiệp thật tuyệt, nhưng nếu bạn không cố gắng bàn luận một cách có chiến lược về kỹ năng nghề nghiệp của mình với những người trội hơn bạn về kinh nghiệm và kỹ năng, bạn thật sự bỏ lỡ những cơ hội học hỏi. Douglas Randlett nhóm họp đều đặn với một nhóm các triệu phú về hưu để ông có thể học hỏi từ họ. Trước khi về hưu, cầu thủ bóng chày chơi cho giải chuyên nghiệp Tony Gwynn nổi tiếng vì thảo luận về kỹ thuật đánh bóng với bất cứ ai có kiến thức về nó. Mỗi khi anh ta gặp Ted Williams, họ toàn bàn về đánh bóng.

Tôi rất thích được nói chuyện về nghệ thuật lãnh đạo với những lãnh đạo giỏi. Trên thực tế, tôi đề ra mục tiêu sắp xếp một "bữa trưa học hỏi" với một người tôi ngưỡng mộ ít nhất là sáu lần một năm. Trước khi đi, tôi nghiên cứu kỹ về họ bằng cách đọc sách của họ, nghiên cứu các bài học của họ, nghe những bài diễn thuyết của họ, hay làm bất cứ việc gì tôi thấy cần thiết. Mục tiêu của tôi là biết thêm về họ và đặt ra những câu hỏi phù hợp. Nếu tôi làm vậy, tôi có thể học từ những thế mạnh của họ. Nhưng đấy không phải là mục tiêu quan trọng nhất của tôi. Mục tiêu của tôi là học được điều giúp tôi có thể biến lĩnh vực thế mạnh của họ sang lĩnh vực thế mạnh của tôi. Sự phát triển của tôi bắt nguồn từ đó, chứ không phải từ việc họ đang làm. Tôi phải ứng dụng những điều tôi học được vào hoàn cảnh của tôi.

Bí quyết để có một cuộc phỏng vấn tuyệt vời là lắng nghe. Đó là cầu nối giữa bạn và những lãnh đạo khác và là mục tiêu của bạn.

3. Thực hành kỹ năng nghề nghiệp ngay hôm nay

William Osler, nhà vật lý đã viết cuốn *The Principles and Practice*

of Medicine (Những nguyên tắc và sự hành nghề y), từng khuyên một nhóm sinh viên y khoa:

Xua đi ý nghĩ về tương lai. Sống vì những công việc được phân công trước mắt. Đừng nghĩ về số lượng được hoàn thành, những khó khăn phải vượt qua, hay kết quả phải đạt được, hãy kiên quyết thực hiện từng việc nhỏ ngay xung quanh bạn sao cho điều đó đủ cho ngày hôm ấy, để đảm bảo phận sự đơn giản của chúng ta là, như Carlye từng nói, "Đừng nhìn cái nằm lờ mờ ở phía xa, mà thực hiện cái nằm rõ ràng ngay trước mắt."

Cách duy nhất để tiến bộ là thực hành kỹ năng nghề nghiệp cho tới khi bạn hoàn toàn thấu hiểu nó. Đầu tiên, bạn làm những việc bạn biết làm. Bạn càng luyện tập kỹ năng nghề nghiệp, bạn càng hiểu biết nhiều hơn. Khi bạn làm nhiều hơn, bạn cũng sẽ thấy công việc của mình đạt những kết quả khác hẳn. Khi đó, bạn cần đưa ra quyết định: Bạn sẽ làm cái bạn luôn làm, hay sẽ cố gắng làm nhiều hơn cái bạn nghĩ bạn nên làm? Cách duy nhất để bạn tiến bộ là bước ra khỏi khu vực thoải mái và thử những điều mới lạ.

Mọi người thường hỏi tôi: "Tôi có thể phát triển công việc kinh doanh như thế nào?" hay "Tôi có thể làm thế nào để cải thiện hoạt động của tôi?" Câu trả lời là bạn cần phát triển bản thân. Cách duy nhất để phát triển một tổ chức là phát triển người điều hành nó. Bằng cách khiến bản thân tốt hơn, bạn cũng khiến người khác tốt hơn. Cựu CEO của General Electric, Jack Welch, nói: "Trước khi bạn là một lãnh đạo, thành công chủ yếu là việc phát triển bản thân bạn. Khi bạn trở thành lãnh đạo, thành công chủ yếu là việc phát triển người khác." Và thời điểm xuất phát là ngay hôm nay.

TÓM TẮT CHƯƠNG III

CÁC NGUYÊN TẮC LÃNH ĐẠO CẤP TRÊN

Trước khi bắt đầu học cách lãnh đạo đồng cấp, bạn hãy xem lại những nguyên tắc cần thực hiện thành thạo để lãnh đạo cấp trên:

NGUYÊN TẮC #1: Lãnh đạo bản thân xuất sắc

NGUYÊN TẮC #2: Chia sẻ gánh nặng với cấp trên

NGUYÊN TẮC #3: Sẵn sàng làm việc người khác không làm

NGUYÊN TẮC #4: Làm nhiều hơn quản lý – lãnh đạo

NGUYÊN TẮC #5: Đầu tư vào mối quan hệ hữu hảo

NGUYÊN TẮC #6: Chuẩn bị sẵn sàng mỗi lần gặp lãnh đạo

NGUYÊN TẮC #7: Biết tiến, lùi đúng lúc

NGUYÊN TẮC #8: Trở thành "quân sư"

NGUYÊN TẮC #9: Không ngừng tiến bộ

4.

CÁC NGUYÊN TẮC LÃNH ĐẠO ĐỒNG CẤP

"Đi theo tôi, tôi sẽ chung vai sát cánh với bạn."

Đâu là sự khác biệt giữa một lãnh đạo có năng lực và một lãnh đạo ở cấp độ cao hơn? Các lãnh đạo có năng lực có thể dẫn dắt những người khác. Họ tìm kiếm, tập hợp, tuyển mộ và giành được sự ủng hộ của những người này. Đây không phải việc dễ dàng. Nếu chỉ có thể lãnh đạo những người theo mình, năng lực lãnh đạo của người đó sẽ bị hạn chế. Để tiến lên nấc thang lãnh đạo cao hơn, người lãnh đạo phải có khả năng dẫn dắt các lãnh đạo khác – không chỉ những người ở dưới họ, mà cả những người ở trên và kế bên họ.

Nhà lãnh đạo làm việc thật sự chăm chỉ và thể hiện được năng lực thể có ảnh hưởng tới sếp của họ. Vì vậy, xét theo khía cạnh này, họ là lãnh đạo của lãnh đạo. Nhưng lãnh đạo những người đồng cấp là một thách thức hoàn toàn khác. Trên thực tế, những người đạt kết quả xuất sắc trong công việc thường bị người khác ghen ghét. Vì thế, việc lãnh đạo những người đồng cấp có thể rất khó khăn. Nếu các đồng nghiệp coi nhà lãnh đạo cấp trung có ảnh hưởng lớn như là những kẻ có động cơ chính trị hay xu nịnh, thì họ sẽ từ chối sự lãnh đạo đồng cấp.

Để lãnh đạo đồng cấp thành công, nhà lãnh đạo 360º phải nỗ lực để đồng nghiệp tôn trọng và làm theo. Bạn sẽ làm việc đó như thế nào? Hãy giúp các đồng nghiệp giành chiến thắng. Nếu bạn giúp họ chiến thắng, bạn không những giúp tổ chức mà còn giúp chính bạn.

Những người thấy lãnh đạo đồng cấp quá khó khăn là những

người không giỏi xây dựng các mối quan hệ. Nếu bạn nhớ lại năm cấp bậc lãnh đạo trong phần "Lầm tưởng chức vụ", bạn sẽ thấy sau nấc đầu tiên là chức vụ, nấc thứ hai và nấc ba là các mối quan hệ và kết quả công việc. Các lãnh đạo có thể hoàn thành xuất sắc công việc, nhưng không giỏi trong các mối quan hệ có thể gây ảnh hưởng lên sếp nhưng gần như không thể gây ảnh hưởng lên đồng nghiệp. Nếu bạn muốn lãnh đạo đồng cấp, bạn cần làm việc và tranh thủ sự đồng thuận của họ. Đây có thể là một thách thức lớn, nhưng rất đáng thực hiện.

NGUYÊN TẮC #1

AM HIỂU, THỰC HÀNH VÀ HOÀN THÀNH CHU TRÌNH LÃNH ĐẠO

Các nhà lãnh đạo thường gặp khó khăn khi lãnh đạo đồng cấp, bởi vì hướng giải quyết vấn đề của họ quá thiển cận. Họ vội vàng tạo ảnh hưởng, mà quên mất lãnh đạo không phải là sự kiện một lần, là một quá trình liên tục, kéo dài đặc biệt là trong mối quan hệ với các đồng nghiệp.

Nếu bạn muốn có ảnh hưởng và nhận được sự tín nhiệm của đồng nghiệp, đừng đi tắt hay gian lận. Hãy am hiểu, thực hành và hoàn thiện chu trình lãnh đạo cùng họ.

CHU TRÌNH LÃNH ĐẠO

Hình vẽ dưới đây sẽ cho bạn một khái niệm về chu trình lãnh đạo:

Vòng tròn này bắt đầu từ sự quan tâm và kết thúc là thành công. Dưới đây là cách tiến hành mỗi bước trong chu trình.

1. Quan tâm – chú ý tới mọi người

Việc này nghe có vẻ đơn giản, nhưng đây chính là cách để bắt đầu mọi việc. Bạn phải cho mọi người thấy sự quan tâm của mình bằng cách chú ý tới họ. Nhiều lãnh đạo thiên về hành động và bị lịch làm việc chi phối đến nỗi không ưu tiên xứng đáng cho mục tiêu con người. Nếu bạn cũng thuộc mẫu lãnh đạo này, bạn cần thay đổi ngay.

Nếu bạn yêu quý mọi người, mọi chuyện sẽ dễ dàng hơn. Nếu bạn không phải là người của công chúng, có lẽ đây là điều đầu tiên bạn nên làm: Kiếm tìm giá trị trong mỗi con người, đặt mình vào hoàn

cảnh của họ, tìm những lý do để yêu quý họ. Bạn sẽ không thể quan tâm tới mọi người nếu bạn thực tâm để ý tới họ. Và sai lầm này sẽ là vật cản cho khả năng lãnh đạo của bạn.

Nếu quan tâm tới mọi người là việc khó khăn đối với bạn, hãy tham khảo cuốn sách *25 Ways to Win with People* (25 cách để chiến thắng cùng mọi người) do tôi và Les Parrott cùng viết, hay đọc cuốn sách kinh điển *How to Win Friends and Influence People* (Làm sao để kết bạn và gây ảnh hưởng lên mọi người) của Dale Carnegie. Dù bạn phát triển kỹ năng con người bằng bất cứ cách nào, hãy nhớ rằng con người luôn hướng về những người biết tăng giá trị cho họ và tránh xa những ai giảm giá trị của họ.

2. Học hỏi hiểu biết mọi người

Hãy để mọi người thấy bạn quan tâm tới họ. Nhưng nếu bạn không nỗ lực để hiểu về họ với tư cách cá nhân, bạn có nhiều nguy cơ giống như nhân vật Charlie Brown khi nói: "Tôi yêu nhân loại. Con người mới là những kẻ tôi không thể chịu đựng được."

Hãy dành thời gian nói chuyện với các đồng nghiệp. Lắng nghe những câu chuyện của họ. Cố gắng khám phá những "tuyệt kỹ" của họ. Học cách trân trọng sự khác biệt của họ. Tham khảo ý kiến của họ về các vấn đề liên quan công việc. Và cố gắng đặt mình vào hoàn cảnh của họ.

Cũng có những cách khác để hiểu thêm về đồng nghiệp của bạn. Tôi thường đại diện cho một công ty tôi thành lập, giờ do Todd Ducan sở hữu và lãnh đạo. Một trong những bài tập cho khách hàng của Maximum Impact, một công ty do tôi sáng lập, là tham gia trò chơi "Những quân bài giá trị". Người tham gia được yêu cầu lật một xấp bài hơn 40 quân, mỗi quân bài đại diện cho một giá trị, ví dụ như tính chính trực, tận tâm, sự giàu có, niềm tin, khả năng sáng tạo và gia đình. Người chơi được yêu cầu chọn ra sáu giá trị quan trọng nhất đối với mình, sau đó, loại lần lượt hai lá bài trong mỗi lần chơi sau. Ý nghĩa của trò chơi: Mọi người nên cân nhắc những giá trị quan trọng và đưa ra những lựa chọn khó khăn.

Gần đây Rick Packer, một giảng viên kinh doanh cho tôi đọc email ông vừa nhận được từ John Farrell thuộc nhà xuất bản Printing House Press. Trong email, John say sưa nói về lần tham gia chơi "Những quân bài giá trị" của mình và ông đã sử dụng nó như thế nào để hiểu hơn về các đồng nghiệp. John viết:

Vài tuần sau khi tôi quay về (từ hội thảo), tôi ngồi chơi trò này với các nhân viên của tôi, lần lượt, hai người một. Tôi nói với họ, đây là một trò chơi tuyệt vời, và họ có thể khám phá thêm nhiều điều về những đồng nghiệp của mình. Và quả thật, trò chơi đã không làm tôi thất vọng. Tất cả các nhân viên của tôi đều thích thú tới mức háo hức đề nghị tôi công khai những giá trị mà mỗi người lựa chọn. Tôi đã nhờ một chuyên gia thiết kế đồ họa tạo và in một bức tranh khổ lớn thể hiện ba giá trị đứng đầu theo đánh giá chung của và treo ở văn phòng để mọi người cùng xem.

John cho chúng tôi biết thêm, sau sự kiện này, tình bạn đã có giữa các nhân viên càng trở nên thắm thiết hơn. Trong thư, ông cũng gửi kèm bức vẽ thu nhỏ mà họa sĩ của ông đã thiết kế.

Giờ đây, John không chỉ hiểu các nhân viên của mình hơn, mà các nhân viên của ông còn tìm được một vị trí thích hợp hơn để từ đó tìm hiểu, trân trọng và tạo ảnh hưởng tới các đồng nghiệp.

3. Đánh giá cao – tôn trọng mọi người

Chúng ta có thiên hướng kính trọng những người có thể làm những việc chúng ta ngưỡng mộ. Đó là điều rất tự nhiên. Còn nếu chúng ta chỉ đánh giá cao những người giống chúng ta, chúng ta sẽ bỏ lỡ rất nhiều cơ hội. Hãy coi những kinh nghiệm và kỹ năng độc đáo của người khác như một nguồn tài nguyên và cố gắng học hỏi từ họ.

Dennis Bakke, Chủ tịch Hội đồng quản trị của AES và tác giả của cuốn sách *Joy at Work* (Niềm vui trong công việc), có một kinh nghiệm thú vị về điều này. Ông chủ ý đặt ra giả thiết tích cực về mọi người và cố gắng hiện thực hóa các giả thiết này với sự tôn trọng mọi người. Bakke phát biểu lý thuyết của mình thông qua miêu tả các nhân viên ở AES là những người:

sáng tạo, sâu sắc, đáng tin cậy, có khả năng đưa ra các quyết định quan trọng;

có trách nhiệm với các quyết định và hành động của bản thân;

có thể sai lầm (phạm sai lầm, đôi khi là cố ý);

đặc biệt;

luôn muốn đóng góp tích cực tài năng và kỹ năng của mình cho tổ chức và thế giới.

Nếu bạn đối xử với đồng nghiệp (và nhân viên) với thái độ tôn trọng, đánh giá cao con người thật sự của họ, họ sẽ đáp lại bằng việc tôn trọng và lắng nghe bạn.

4. Đóng góp – gia tăng giá trị cho mọi người

Gia tăng giá trị cho những người xung quanh cũng góp phần làm tăng sự tín nhiệm của lãnh đạo dành cho bạn. Điều này đặc biệt đúng khi bạn không bị buộc phải làm như vậy hay không tư lợi từ việc đó. Khi bạn nỗ lực gia tăng giá trị cho đồng nghiệp, họ hiểu rằng bạn thật sự mong muốn họ chiến thắng chứ không hề ẩn giấu một chủ định nào khác.

Đây là vài lời khuyên giúp bạn bắt đầu:

Đừng giữ khư khư điều tốt nhất cho bản thân. Thiên hướng tự nhiên của chúng ta là bảo vệ những thứ thuộc về mình, dù đó là đất đai, ý tưởng hay tài nguyên. Tuy nhiên, nếu bạn chia sẻ những gì đang có với người khác, bạn thật sự gửi đi một thông điệp tích cực tới những người làm việc cùng bạn.

Lấp khoảng trống của họ. Tôi rất tâm đắc với câu nói của nhân vật Sylvester Stallone khi nói về cô vợ chưa cưới Adrian trong bộ phim Rock: "Tôi có những khoảng trống, cô ấy cũng có những khoảng trống. Khi gắn với nhau, chúng tôi trở nên hoàn thiện." Điều này cũng đúng trong mối quan hệ giữa chúng ta và đồng nghiệp. Thay vì lợi dụng những khoảng trống của người khác để vượt qua họ, tại sao chúng ta không lấp khoảng trống của mỗi người và cả hai cùng vượt lên?

Đầu tư vào sự phát triển của họ. Trong Thách thức #2 (Thách thức Chán nản: Đi theo một lãnh đạo tồi), tôi đã khuyên bạn nên chia sẻ tài nguyên với cấp trên. Tại sao bạn không làm điều tương tự với đồng nghiệp? Đúng như một câu tục ngữ đã nói, khi bạn thắp nến của người khác, bạn chẳng mất gì cả, bạn chỉ tạo thêm ánh sáng mà thôi.

Đưa họ đi cùng. Nhiều khi chúng ta có một cơ hội thực hiện điều gì đó thú vị hay đặc biệt, tiếp nhận kinh nghiệm và tận hưởng nó, nhưng chúng ta lại giữ nó cho riêng mình. Nhưng một nhà lãnh đạo 360º luôn nghĩ về những người họ có thể đưa đi cùng trong những lúc như vậy. Nếu bạn muốn tạo ảnh hưởng với đồng nghiệp, hãy chia sẻ những điều tốt đẹp bạn đang làm cùng họ.

Đầu tiên, bạn có thể cảm thấy bất tiện khi gia tăng giá trị cho những người đồng cấp. Nếu bạn làm việc trong môi trường thù

hằn và cạnh tranh khốc liệt, ban đầu, có thể đồng nghiệp sẽ nhìn bạn với ánh mắt nghi ngờ. Nhưng hãy kiên trì. Nếu bạn cho đi vô điều kiện và cố gắng giúp người khác chiến thắng, cuối cùng họ sẽ tin tưởng động cơ của bạn.

5. Diễn đạt thành lời khẳng định mọi người

Hãy nhớ lại những người thầy của bạn. Bạn thích ai nhất? Vì sao bạn thích họ? Giống như đa số mọi người, bạn thường kính trọng họ vì họ khẳng định bạn và giúp bạn suy nghĩ tốt về bản thân.

Sự khẳng định có khả năng phát triển một con người. Theo *Từ điển Webster,* từ khẳng định được lấy từ từ *ad firmare,*có nghĩa là "làm cho vững chắc". Vì vậy, khi bạn khẳng định một người, bạn làm cho những điều bạn thấy ở họ trở nên vững chắc. Hãy làm điều đó thường xuyên, và niềm tin vững vàng trong tâm hồn họ sẽ trở nên mạnh mẽ hơn sự nghi ngờ họ có về bản thân.

Nếu bạn muốn ảnh hưởng tới các đồng nghiệp, hãy trở thành cổ động viên xuất sắc nhất của họ. Ca ngợi các ưu điểm. Thừa nhận những thành tựu. Nói những điều tích cực về họ với sếp và đồng nghiệp. Khen ngợi họ chân thành mỗi khi có cơ hội, và một ngày nào đó bạn sẽ có cơ hội tạo ảnh hưởng lên họ.

6. Lãnh đạo tác động tới mọi người

Sau khi áp dụng năm bước đầu tiên: quan tâm, học hỏi, đánh giá cao, đóng góp và diễn đạt thành lời, bạn đã sẵn sàng để lãnh đạo các đồng nghiệp. Cho tới thời điểm này, những việc bạn làm đã giúp bạn xây dựng được mối quan hệ với họ, cho bạn sự tín nhiệm và thể hiện động cơ tốt đẹp của bạn. Với bước đệm như vậy, bạn sẽ có được cơ hội gây ảnh hưởng tới họ.

Một số nhà lãnh đạo có khả năng thực hiện thành công và nhanh chóng tất cả các bước, trong khi một số khác lại cần rất nhiều thời gian để hoàn thành. Tố chất lãnh đạo của bạn càng lớn, bạn càng nhanh chóng thành công. Nhưng gây ảnh hưởng lên người khác không phải là đỉnh cao nhất của cuộc hành trình. Nếu động cơ duy nhất của bạn chỉ là để mọi người lắng nghe hay thực hiện điều bạn muốn, thì bạn thật sự đã lỡ mất cơ hội. Nếu bạn khao khát trở thành một nhà lãnh đạo 360º, bạn cần đi tiếp: Bạn cần giúp mọi người chiến thắng!

7. Thành công – chiến thắng cùng mọi người

Tôi biết bạn khao khát lãnh đạo người khác. Nếu không, bạn đã

không đọc tới phần này. Nhưng tôi không biết bạn có suy nghĩ nhiều về lý do muốn trở thành nhà lãnh đạo không. Tôi tin rằng các nhà lãnh đạo giỏi biết cách cân bằng hai động cơ thúc đẩy quan trọng. Động cơ đầu tiên là hoàn thành tầm nhìn của họ. Tất cả các nhà lãnh đạo đều có một ước mơ, một tầm nhìn mà họ muốn được thấy chúng "đơm hoa kết trái". Với một số người, ước mơ có thể vừa phải; với một số khác, ước mơ có thể rất lớn lao. Động lực thứ hai là để thấy người khác thành công. Những nhà lãnh đạo vĩ đại không lợi dụng mọi người để giành chiến thắng. Họ lãnh đạo mọi người để tất cả cùng chiến thắng. Nếu đó thật sự là động cơ của bạn, bạn có thể trở thành mẫu người mà người khác muốn đi theo, dù họ ở bên cạnh, trên hay dưới bạn trong sơ đồ tổ chức.

Điều tuyệt vời khi giúp đỡ người khác thành công là nó tạo cho bạn cơ hội giúp đỡ nhiều người hơn. Bạn đã thấy điều này trong cuộc sống chưa? Một huấn luyện viên hay một lãnh đạo doanh nghiệp thành công dễ dàng tuyển mộ các "cầu thủ" tiềm năng hơn những người không chút tiếng tăm. Khi nhà lãnh đạo chứng minh được họ có thể giúp mọi người biến giấc mơ thành hiện thực, những người tài giỏi sẽ tìm đến họ, mong nhận được sự giúp đỡ để thành công.

Và đây chính là nơi vòng tròn chu trình lãnh đạo kết thúc. Nếu bạn giúp người khác thành công, sẽ có thêm nhiều người khác nữa bước vào cuộc đời bạn và bạn có cơ hội giúp họ thành công. Mỗi khi điều đó xảy ra, chu trình lãnh đạo lại quay vòng, bắt đầu từ quan tâm và kết thúc là thành công. Bạn không thể đi tắt. Tuy nhiên, nếu bạn liên tục giúp đỡ người khác trong thời gian dài, họ sẽ cho phép bạn tiến hành quá trình đó nhanh chóng hơn, nhưng vẫn trên cơ sở áp dụng tuần tự từng bước.

Lou Holtz, huấn luyện đội Notre Dame, phát biểu: "Hãy làm những điều đúng và tốt nhất có thể và đối xử với mọi người theo cách bạn muốn được đối xử, bởi vì họ sẽ đặt ra ba câu hỏi: (1) Tôi có thể tin anh không? (2) Anh có tin điều này không? Anh có say mê nó không? (3) Anh có quan tâm đến tôi với tư cách là một con người không?" Nếu những người xung quanh bạn trả lời "có" cho tất cả những câu hỏi này, bạn sẽ có cơ hội tạo ra ảnh hưởng lên cuộc đời những người đó.

NGUYÊN TẮC # 2

HOÀN THIỆN LÃNH ĐẠO ĐỒNG CẤP TRƯỚC KHI CẠNH TRANH VỚI HỌ

Chris Hodget là một lãnh đạo giỏi, ông nổi tiếng về tài kể chuyện hài *Boudreaux*, một kiểu chuyện hài hước rất được ưa chuộng ở Louisana. Gần đây, trong chuyến thăm EQUIP, Hodget kể cho tôi nghe câu chuyện dưới đây:

Một nhóm người Cajun ngồi khoe khoang thành công với nhau. Thibideaux nói: "Tớ vừa mua một thuyền câu tôm mới. Thật tuyệt vời! Có tới 10 thủy thủ làm việc cho tớ."

"Thế thì có gì", Landry nói, "Tớ được thăng chức ở nhà máy. Có 50 người làm việc dưới quyền tớ."

Khi nghe thấy thế, vì không muốn bị mất mặt trước các bạn, nên Boudreax nói: "Ồ! Bình thường thôi! Hiện nay, có 300 người dưới tớ."

Thibideaux ngạc nhiên: "Cậu đang nói cái gì thế, Boudreaux? Cậu cắt cỏ cả ngày cơ mà."

"Thì đúng vậy", Boudreaux nói, "Nhưng tớ đang cắt cỏ ở nghĩa trang, và ngày nào cũng có 300 người dưới chân tớ."

Cạnh tranh không có gì sai trái. Nhưng rắc rối là ở chỗ, nhiều lãnh đạo lại cạnh tranh với các đồng nghiệp theo cách làm tổn thương tập thể và chính bản thân mình. Việc bạn giải quyết cạnh tranh như thế nào và lèo lái nó ra sao rất quan trọng. Một môi trường làm việc lành mạnh là môi trường có cả sự cạnh tranh và tinh thần đồng đội. Vấn đề là biết áp đúng lúc, đúng chỗ. Trong trường hợp đó là các bạn trong nhóm, bạn muốn cạnh tranh theo cách mà thay vì đang cạnh tranh với họ, bạn đang hoàn thiện họ. Đó là hai lối tư duy hoàn toàn khác nhau.

Tìm cách chiến thắng đồng nghiệp bằng mọi giá sẽ khiến bạn phải trả giá. Nếu mục tiêu của bạn là đánh bại đồng nghiệp, bạn sẽ không bao giờ có khả năng lãnh đạo đồng cấp.

LÀM THẾ NÀO ĐỂ CÂN BẰNG CẠNH TRANH VÀ HOÀN THIỆN?

Điều mấu chốt là bạn phải ý thức được, thành công của tập thể quan trọng hơn chiến thắng của cá nhân. Các tổ chức cần cả sự cạnh tranh và tinh thần tập thể để giành chiến thắng. Khi hai yếu tố này ở thế cân bằng, chúng ta sẽ có thành quả là mối quan hệ tập thể tuyệt vời.

Vậy, làm cách nào để cân bằng giữa cạnh tranh và hoàn thiện? Làm thế nào để chuyển dễ dàng từ trạng thái này sang trạng thái khác? Sau đây là những lời khuyên dành cho bạn.

1. Thừa nhận tính hiếu thắng

Sau khi tốt nghiệp đại học một thời gian dài, tôi trở về trường tham gia trận thi đấu bóng rổ giữa nhóm cựu sinh viên và các sinh viên đang theo học. Khi còn học trong trường, tôi là hậu vệ ghi điểm, nhưng lần đó, tôi lại được chỉ định kèm một hậu vệ dẫn bóng. Khi xem cậu ta khởi động, tôi biết mình đang gặp khó khăn. Cậu ta nhanh hơn tôi rất nhiều. Vì vậy, tôi nhanh chóng vạch ra một kế sách.

Lần thứ nhất khi cậu ta cố ném bóng vào rổ, tôi va chạm với cậu ta. Tôi đập vào tay cậu ta khi cậu ta ném bóng. Một cú va khá mạnh. Cậu ta đứng dậy, đi khập khiễng đến vạch ném phạt, và cả hai quả cậu ta ném đều đập vào vành rổ. Đến lúc đó, mọi chuyện vẫn tốt đẹp.

Lần tiếp theo, đội của cậu ta tấn công và cậu ta cố gắng thực hiện cú ném ở ngoài vòng. Lần này, tôi lại va mạnh vào cậu ta. Khi đứng dậy, cậu ta lầm bầm điều gì đó.

Ngay sau khi được chuyền bóng, tôi nhảy theo đỡ, và lúc đó tôi nhận ra, mình sẽ ngã vào cậu ta. Tuy hồi đó, tôi không to béo như bây giờ, nhưng tôi vẫn nặng hơn cậu ta rất nhiều.

Cậu ta xông tới và quát vào mặt tôi: “Anh chơi rắn quá đấy. Đây chỉ là một cuộc chơi thôi mà.”

“Được thôi,” tôi toét miệng cười, “Thế thì, để tôi thắng nhé.”

Bạn là ai hay bạn làm gì không quan trọng, tính hiếu thắng là bản năng lãnh đạo bẩm sinh. Tôi chưa từng gặp một nhà lãnh đạo nào không thích chiến thắng. Tôi đã không cư xử như một người lớn trong trận đấu đó. Chúng tôi đã thắng, nhưng tôi đã không có thêm một người bạn vào ngày hôm đó.

Điểm mấu chốt là hướng tính hiếu thắng theo hướng tích cực. Nếu bạn đè nén nó, bạn sẽ mất động cơ thúc đẩy hoàn thành tốt nhất công việc của mình. Nhưng nếu bạn để nó mặc sức tung hoành, bạn sẽ đạp lên đồng đội và xa lánh họ. Hãy kiểm soát và điều khiển nó, tính hiếu thắng có thể giúp bạn thành công.

2. Đón nhận cạnh tranh lành mạnh

Tất cả những tập thể thành công mà tôi được biết đều trải qua những cuộc cạnh tranh lành mạnh giữa các thành viên trong tập thể. Cạnh tranh lành mạnh rất có lợi cho tập thể, giúp tập thể hoàn thành những việc, mà nếu dùng phương pháp khác sẽ rất khó đạt được.

Cạnh tranh lành mạnh là lộ ra những phẩm chất tốt đẹp nhất của bạn. Theo bạn, sẽ có bao nhiêu kỷ lục thế giới được lập ra khi chỉ có duy nhất một vận động viên trên đường chạy? Tôi cho là sẽ không có kỷ lục nào! Mọi người chỉ hoạt động hết công suất khi có ai khác thúc giục họ. Điều đó luôn đúng dù bạn đang học, luyện tập hay thi đấu.

Cạnh tranh lành mạnh thúc đẩy đánh giá chân thực. Bạn đo hiệu quả công việc nhanh nhất bằng cách nào? Có thể bạn có sẵn trong tay những thước đo dài hạn, như các mục tiêu hàng tháng hay hàng năm. Nhưng bạn làm thế nào để biết kết quả làm việc ngày hôm nay của mình? Bạn có thể nhìn vào danh sách những việc cần làm. Nhưng giả sử bạn đề ra mục tiêu quá thấp với bản thân. Lúc đó, bạn có thể hỏi cấp trên. Nhưng có lẽ cách hay nhất là xem những đồng nghiệp đang làm gì. Nếu bạn chậm hơn hay nhanh hơn họ, điều đó có cho bạn biết điều gì không? Nếu bạn chậm hơn, bạn có cố gắng tìm hiểu nguyên nhân không? Có thể, đây không phải cách duy nhất đánh giá bản thân, nhưng nó chắc chắn là một cuộc điều tra thực tế rất hữu ích.

Cạnh tranh lành mạnh làm nảy sinh tình đồng đội. Khi mọi người cùng cạnh tranh, giữa họ thường có một sợi dây gắn kết, dù họ ở cùng đội hay ở hai đội đối đầu. Nếu cạnh tranh mang tính liên tục và lành mạnh, nó sẽ tạo ra tình đồng đội gắn bó khăng khít.

Cạnh tranh lành mạnh không biến thành thù hằn cá nhân. Cạnh tranh trong một tập thể về cơ bản thường mang tính chất vui vẻ. Nếu cạnh tranh là lành mạnh, hai đối thủ vẫn có thể là bạn bè khi trận đấu kết thúc. Họ đấu với nhau vì sự phấn khích và khi xong việc, họ có thể bước đi cùng nhau mà không có những cảm xúc nặng nề.

Tôi rất thích câu chuyện cười kể về một chú gà trống tha một quả trứng đà điểu vào chuồng gà. Nó đặt quả trứng xuống cho lũ gà mái và nói: “Tôi không muốn dọa nạt các cô, mà chỉ muốn cho các cô thấy người ta đang làm gì ngoài kia.” Rõ ràng, cạnh tranh chắc chắn có thể thúc đẩy tập thể tiến lên.

3. Cạnh tranh đúng chỗ

Toàn bộ mục đích của cạnh tranh lành mạnh là làm đòn bẩy cho chiến thắng của tập thể. Đưa cạnh tranh vào thực tế sẽ giúp các thành viên trong đội cải thiện lẫn nhau để chuẩn bị cho ngày thi đấu. Nếu được định hướng chính xác, nó sẽ giúp bạn đánh bại đối thủ.

Một số nhà lãnh đạo có thể đưa cạnh tranh đến cực đoan. Tommy Lasorda, cựu quản lý đội Los Angeles Dodgers, kể lại trận đấu mà đội của ông được xếp chơi lượt đi với Cincinati Reds. Sáng hôm ấy, Lasorda dự lễ Misa. Khi ông yên vị trên ghế, huấn luyện viên đội Reds, Johnny McNamara, tình cờ đến cùng một nhà thờ và ngồi cùng một hàng ghế.

Hai người đàn ông nhìn nhau, nhưng không ai nói gì.

Buổi lễ Misa kết thúc, khi mọi người lục tục ra về, Lasorda thấy McNamara đang thắp nến. Chắc hẳn McNamara nghĩ việc đó sẽ mang lại phước lành cho đội Reds. “Khi ông ta rời khỏi đó, tôi đi xuống và thổi tắt ngọn nến.” Lasorda kể: “Suốt trận thi đấu, tôi hô to: ‘Này McNamara, chẳng hiệu nghiệm gì đâu. Tôi đã thổi tắt nó rồi.’ Và hôm đó, đội chúng tôi đã thắng áp đảo Reds với tỷ số 13-2.”

4. Biết rõ là giới hạn

Dù bạn có khao khát giành chiến thắng đến đâu, nhưng nếu bạn muốn trau dồi khả năng cạnh tranh lành mạnh, bạn phải bảo đảm mình không bao giờ đi quá giới hạn bằng cách “triệt hạ” đồng nghiệp. Nếu bạn làm vậy, họ sẽ xa lánh bạn. Theo tôi, khi tính hiếu thắng nâng tiêu chuẩn lên cao hơn và khiến người trong cuộc trở nên tốt hơn, thì nó là lành mạnh. Còn khi nó làm sụt giảm nhuệ khí và gây tổn hại cho tập thể, tức là nó đã vượt ra ngoài giới hạn và trở nên không lành mạnh.

Khi tôi quản lý nhà thờ Skyline ở San Diego, các nhân viên của tôi rất thạo việc và cũng rất hiếu thắng. Nhóm nòng cốt là những người chịu trách nhiệm lãnh đạo bao gồm Dan Reiland, Sheryl Fleisher và Tim Elmore. Ba người này đều có phạm vi hoạt động và lĩnh vực chuyên môn riêng, nhưng luôn cạnh tranh với nhau, luôn cố gắng để vượt lên trên người khác. Sự cạnh tranh thân thiện giúp họ sẵn sàng hành động và truyền cảm hứng cho nhân viên. Dù họ hiếu thắng và đòi hỏi cao, nhưng nếu có bất cứ ai gặp vấn đề, họ sẽ có mặt ngay lập tức, sẵn sàng nhảy vào cuộc và đưa tay giúp đỡ. Họ luôn đặt chiến thắng của tập thể lên trên chiến

thắng cá nhân.

Hiện này, nhóm nòng cốt này đã rời Skyline và đảm nhiệm những công việc khác nhau trong những tổ chức khác nhau trên khắp đất nước, nhưng họ vẫn là bạn bè. Họ giữ liên lạc, chia sẻ những câu chuyện và giúp đỡ nhau bất cứ khi nào có thể. Mối dây ràng buộc được phát triển khi họ cạnh tranh cùng nhau không dễ dàng mất đi. Họ tôn trọng sâu sắc lẫn nhau, điều đó tiếp tục cho họ sự tín nhiệm và ảnh hưởng lên nhau.

NGUYÊN TẮC #3

HÃY LÀ MỘT NGƯỜI BẠN

Chúng ta thường muốn đóng nhiều vai trò với những người làm việc cùng, nhưng chúng ta lại quên mất một điều: mọi người đều muốn chúng ta là bạn. Nhà thơ Ralph Waldo Emerson đã viết: "Vinh quang của tình bạn không phải là vòng tay mở rộng, không phải nụ cười chân thành hay niềm vui bằng hữu, mà là nguồn cảm hứng tinh thần khi chúng ta phát hiện ra có một người tin tưởng và sẵn sàng tin cậy ta."

Dù đồng nghiệp của bạn có hiếu thắng và tham vọng đến đâu, họ vẫn thích có một người bạn trong công việc. Một số người không trông mong có được tình bạn nơi nhiệm sở, nhưng họ chắc chắn sẽ có lợi nếu có được nó. Khi công việc trở nên khó khăn, có một người bạn đôi khi sẽ là điều duy nhất một người mong chờ khi tới nơi làm việc. Và khi công việc thuận lợi, có một người bạn sẽ là một "nét điểm tô" đầy hấp dẫn.

HỢP TÁC CÙNG NHAU, GIA TĂNG TÌNH BẠN

Vì sao tôi khuyên bạn phát triển tình bạn trong công việc?

Tình bạn là nền móng tạo ra tầm ảnh hưởng

Tổng thống Abraham Lincoln đã nói: "Nếu bạn muốn lôi kéo một người đi theo bạn, trước tiên, hãy thuyết phục rằng bạn là người bạn chân thành của anh ta." Mối quan hệ tốt đẹp khiến tầm ảnh hưởng trở nên khả thi và tình bạn là mối quan hệ tích cực nhất mà bạn có thể phát triển khi làm việc với các đồng nghiệp.

Tình bạn là cơ sở của thành công

Tôi tin rằng không ai có thể đạt được thành công lâu dài nếu thiếu các kỹ năng đối nhân xử thế. Theodore Roosevelt từng nói:

“Thành phần quan trọng nhất trong công thức thành công là biết cách hòa hợp với mọi người.” Khi thiếu điều đó, đa số các thành tựu đều không có tính khả thi và thậm chí, chúng ta sẽ cảm thấy những gì mình đạt được đều vô nghĩa.

Tình bạn là nơi trú ẩn khi giông bão bất ngờ

Nếu bạn có một ngày tồi tệ, ai sẽ là người giúp bạn cảm thấy khá hơn? Một người bạn. Khi bạn phải đương đầu với nỗi sợ hãi, bạn sẽ muốn sát cánh cùng ai? Một người bạn. Khi bạn gặp thất bại nặng nề, ai có thể đưa tay cứu vớt bạn? Một người bạn. Triết gia Hy Lạp Aristotle đã rất đúng khi nói: “Người bạn đích thực là nơi nương náu đáng tin cậy.”

LÀM THẾ NÀO ĐỂ TRỞ THÀNH MỘT NGƯỜI BẠN?

Chắc chắn là bạn có bạn bè, vì thế, bạn biết cách phát triển tình bạn. Nhưng những mối quan hệ công sở không đơn giản như thế, và tôi muốn đề xuất một phương pháp giúp bạn xây dựng tình bạn nơi nhiệm sở. Hãy đặt ra mục tiêu trở thành một người bạn, chứ không phải tìm được một người bạn.

Khi bắt đầu tình bạn, đa số mọi người thường tìm kiếm những người sẽ đáp lại nỗ lực xây dựng mối quan hệ của họ, và nếu không thấy tín hiệu nào đáp trả, họ sẽ từ bỏ và tìm người khác. Nếu bạn muốn lãnh đạo đồng cấp thành công, bạn cần không ngừng cố gắng trở thành một người bạn, thậm chí với cả những người không thể hiện dấu hiệu đáp lại thiện chí kết bạn của bạn.

Khi kết bạn với các đồng nghiệp, bạn nên tiếp cận với họ theo những bước sau:

1. Lắng nghe

Richard Exley từng nói:

Một người bạn thật sự là người lắng nghe và thấu hiểu khi bạn chia sẻ những cảm xúc sâu xa nhất của mình. Anh ta ủng hộ bạn khi bạn chiến đấu; sửa lỗi cho bạn, nhẹ nhàng và yêu thương; tha thứ khi bạn thất bại. Một người bạn đích thực thúc đẩy sự phát triển cá nhân của bạn, giúp bạn phát huy tối đa khả năng của mình. Và tuyệt hơn cả, anh ta tán dương thành công của bạn cứ như thể đó là thành công của chính anh ta.

Toàn bộ quá trình bắt đầu bằng sự lắng nghe.

Nhiều người khi làm việc chỉ muốn ở một mình để hoàn thành công việc. Họ thường bắt người khác lắng nghe điều họ phải nói. Nhưng rất hiếm khi mọi người chịu cố gắng để lắng nghe người khác.

Ralph Nichols đã nói: "Một trong những nhu cầu cơ bản nhất của loài người là nhu cầu hiểu và được hiểu. Cách tốt nhất để hiểu một người là lắng nghe họ." Nếu bạn trở thành một người luôn lắng nghe, các đồng nghiệp sẽ muốn tiếp xúc nhiều hơn với bạn. Họ sẽ bắt đầu tìm đến bạn. Và nếu mối quan hệ giữa bạn và họ tiến triển theo chiều hướng tốt đẹp, họ sẽ bắt đầu tham khảo lời khuyên của bạn. Đó là xuất phát điểm cho tầm ảnh hưởng của bạn lên họ.

2. Tìm điểm chung ngoài công việc

Frank A. Clark đã nói: "Để yêu quý một người, chúng tôi cần có nhiều điểm tương đồng hơn là cùng ghét một ai đó." Thật không may, với nhiều mối quan hệ bạn bè nơi công sở, đó là điểm chung duy nhất giữa họ. Vậy giải pháp là gì nếu bạn không có bất kỳ điểm chung nào với các đồng nghiệp ở công ty? Hãy cố gắng phát hiện ra những điểm chung ngoài công việc.

Nếu bạn coi mỗi người như một người bạn tiềm năng và tìm kiếm những điểm chung ở cả trong và ngoài công việc, bạn có nhiều khả năng tìm ra điểm chung. Và đó là điều hình thành nên tình bạn.

3. Luôn có mặt ngoài giờ làm việc

Khi tìm những điểm tương đồng với đồng nghiệp, bạn cần dành thời gian ngoài giờ làm việc cho họ. Tình bạn đích thực có nghĩa là luôn sẵn sàng có mặt khi cần.

Nếu bạn không làm bất cứ việc gì ngoài thời gian làm việc, thì mối quan hệ của bạn chắc chắn sẽ không bao giờ tiến triển ra ngoài giới hạn của "vũ đài công việc". Ngay khi bạn đưa mối quan hệ của bạn với đồng nghiệp ra ngoài môi trường công việc, nó sẽ lập tức thay đổi. Hãy nhớ lại lần đầu tiên bạn ra ngoài ăn trưa với đồng nghiệp. Dù câu chuyện của cả hai chỉ xoay quanh công việc, nhưng chắc hẳn nó đã thay đổi cách nhìn của bạn về người đó. Khi chơi trong giải bóng đá toàn công ty hay đánh golf cùng đồng nghiệp, chẳng lẽ bạn lại không học hỏi thêm nhiều điều về những người bạn này sao? Chẳng lẽ đến tận lúc đó, bạn vẫn không phát hiện ra những tính cách chưa từng bộc lộ của họ? Hãy nghĩ tới lần đầu tiên bạn đến thăm nhà một đồng nghiệp và đánh giá mối liên

kết cá nhân giữa hai người sau đó.

Tình bạn đích thực bất kể giờ giấc. Khi một người đang cần giúp đỡ, người bạn thật sự không bao giờ nói: "Hơn 5 giờ rồi. Anh có thể gọi lại cho tôi vào ngày mai được không?" Tất nhiên, bạn muốn tôn trọng sự riêng tư của người khác và không muốn xâm phạm vào thế giới cá nhân của bất cứ ai, nhưng vai trò lãnh đạo không giới hạn từ 9 giờ sáng tới 5 giờ chiều, và tình bạn cũng thế.

4. Có khiếu hài hước

Nghệ sĩ piano hài hước Victor Borge nói: "Tiếng cười rút ngắn khoảng cách giữa hai con người." Câu nói này rất đúng. Sự hài hước có thể nhanh chóng gắn kết những người không có nhiều điểm chung lại với nhau.

Charlie Wetzel kể khi quay lại trường đại học để học cao học, anh luôn tỏ vẻ nghiêm nghị. Charlie luôn quan trọng hóa mọi vấn đề. Năm thứ hai ở trường, anh ấy làm trợ giảng và làm quen với một số nghiên cứu sinh cũng dạy các lớp sáng tác của trường Đại học New Orleans, trong đó có một người tên là Homer Arrington.

Homer lớn lên ở Nam California, đi học ở Berkeley và đã làm rất nhiều công việc thú vị, thậm chí còn là tài xế taxi ở thành phố New York trong vài năm. Khi tất cả 14 nghiên cứu sinh tụ tập trong văn phòng, họ kể cho nhau nghe những chuyện đã gặp phải trong lớp học và những rắc rối của mình. Homer là một nghiên cứu sinh giỏi và rất có khiếu hài hước. Khi Charlie kể một về một việc thật sự làm anh bực mình, Homer sẽ tìm ra điều hài hước trong câu chuyện đó rồi pha trò, và cả nhóm cười vui vẻ.

Mặc dù ban đầu, hai người có rất ít điểm chung, nhưng sau đó, họ nhanh chóng trở thành những người bạn. Giờ đây, sau 20 năm, Charlie tin rằng Homer giúp anh nhìn nhận mọi chuyện nhẹ nhàng hơn và làm sống lại khiếu hài hước của anh và anh thật sự biết ơn về điều đó.

Nếu bạn luôn hài hước, ngay cả trong những lúc khó khăn, công việc trở nên nặng nhọc và đồng nghiệp cảm thấy bực tức, bạn sẽ giúp tạo ra bầu không khí tích cực, thân thiện và gần gũi với các đồng nghiệp. Điều đó chắc chắn sẽ giúp bạn có thêm nhiều cơ hội kết bạn.

5. Nói ra sự thật mà người khác không nói

Một lần khi Henry Ford ăn trưa cùng một đối tác, ông đã hỏi: "Ai là

người bạn tốt nhất của anh?" Người đó trả lời là ông ta không biết chắc. Ford kêu lên: "Tôi sẽ nói cho anh biết!" rồi rút ra một chiếc bút chì và viết câu trả lời lên tấm khăn trải bàn: "Người bạn tốt nhất của bạn là người khơi dậy những phẩm chất tốt đẹp nhất trong con người bạn."

Đó là điều những người bạn làm cho nhau. Họ khơi dậy và trân trọng những phẩm chất tốt đẹp nhất. Thông thường, phẩm chất tốt đẹp nhất được tỏa sáng là nhờ sự khuyến khích, nhưng đôi khi điều tốt đẹp nhất bạn có thể làm cho những người bạn là cho họ biết sự thật. Không phải ai cũng sẵn sàng làm điều này, bởi vì họ không muốn tạo ra những ảnh hưởng không tốt đến mối quan hệ, hoặc là không để cố gắng làm việc này.

Một câu tục ngữ phương Đông đúc kết: "Một người bạn là người cảnh báo bạn." Khi bạn đi về hướng có rắc rối, người bạn sẽ cho bạn biết điều đó. Khi bạn bị cảm xúc điều khiển, người bạn sẽ nói cho bạn biết. Khi chất lượng công việc làm thiệt hại tổ chức hay tổn hại tới sự nghiệp của bạn, người bạn sẽ nói cho bạn biết sự thật.

Bước lên phía trước và cho mọi người biết sự thật nghiệt ngã có thể là một hành động mạo hiểm. Để người khác chịu lắng nghe những điều bạn nói, trước tiên bạn phải giành được sự tín nhiệm trong mối quan hệ với họ. Vì vậy, có thể nói đây là một tình thế tiến thoái lưỡng nan. Nếu bạn không cho họ biết, bạn không phải là một người bạn thật sự. Nhưng để nói với họ, trước hết bạn phải là một người bạn; nếu không, họ sẽ không chấp nhận những điều bạn nói. Mối quan hệ càng thân thiết, khả năng họ lắng nghe điều bạn nói càng tăng lên.

Charles Schwab, khởi nghiệp với vị trí là một thợ đóng cọc và leo dần lên chức Chủ tịch Tập đoàn thép Carnegie Steel (sau này là U. S. Steel) là một nhà lãnh đạo xuất chúng và rất giỏi động viên người khác. Ông tìm thấy giá trị của tình bạn trong mọi khía cạnh của cuộc sống, bao gồm cả công việc. Schwab nói:

Hãy làm bạn với tất cả mọi người. Khi có bạn bè, bạn luôn biết có một người nào đó bên cạnh mình. Chắc hẳn, bạn biết câu cách ngôn: "Nếu anh chỉ có một kẻ thù, anh sẽ thấy hắn ở khắp mọi nơi". Tạo ra kẻ thù chẳng có lợi lộc gì. Hãy sống sao cho thân thiện và tử tế với tất cả những người xunh quanh và bạn sẽ ngạc nhiên khi thấy cuộc sống của mình thật hạnh phúc.

Và bạn cũng sẽ ngạc nhiên bởi tầm ảnh hưởng bạn sẽ có được với

đồng nghiệp.

NGUYÊN TẮC #4

TRÁNH ĐẤU ĐÁ CHÍNH TRỊ

Một chính trị gia tới muộn buổi thuyết trình mà ông là diễn giả chính. Trước các buổi diễn thuyết, ông luôn tìm hiểu về lĩnh vực hoạt động và tổ chức của nơi ông chuẩn bị thuyết trình. Song lần này do quá bận, nên ông không chuẩn bị được. Ông vội vàng đi vào khi những người tham dự vừa ăn xong món tráng miệng và đi ngay tới bục dành cho diễn giả, không kịp nói chuyện với bất cứ ai.

Sau khi được giới thiệu, ông say mê diễn thuyết. Với đôi mắt sáng, thông minh, ông đi ngay vào các vấn đề chính của chiến dịch và phát biểu rất lâu. Khi ông ngừng lại để nghỉ trong giây lát, người dẫn chương trình thì thầm với ông, nhóm khán giả của buổi diễn thuyết thuộc phe đối lập.

Không chút bối rối, chính trị gia nói tiếp: "Thưa các bạn, tôi đã giải thích cực kỳ chi tiết lập trường của phe đối lập, còn bây giờ tôi sẽ nói cho các bạn sự thật."

Một số người mưu cầu chính trị công sở có thể thoát hiểm nhờ "mánh khóe" này, dù không phải lúc nào nó cũng đem lại kết quả như mong đợi. Tuy nhiên, trong một môi trường làm việc mà các đồng nghiệp đều biết nhau, họ chắc chắn không thể làm như vậy. Chơi trò chơi chính trị ở nơi làm việc là cách khiến mọi người chắc chắn sẽ tránh xa bạn.

Theo tôi, "chơi trò chơi chính trị" là sự thay đổi con người hay hành vi thường ngày để tranh thủ giành cảm tình của người đang nắm quyền. Với những người ganh đua nơi công sở, "chơi trò chơi chính trị" đồng nghĩa với sự thay đổi lập trường của họ về các vấn đề tùy theo nhóm người họ nói chuyện. Ở nơi làm việc, có thể coi đây là hành vi nịnh nọt sếp, luôn thay đổi lập trường theo phe thắng hay lợi dụng mọi người vì lợi ích cá nhân, bất chấp việc đó ảnh hưởng đến người khác. Những người có động cơ chính trị rất dễ thay đổi, sống cơ hội, thực hiện thủ đoạn nhất thời để giành chiến thắng, mà không quan tâm đến điều tốt đẹp nhất cho đồng nghiệp, nhân viên hay tổ chức.

HAI CÁCH ĐỂ VƯỢT LÊN

Có hai con đường chủ yếu cho những ai muốn vượt lên trong tổ

chức. Một là cố gắng lãnh đạo bằng cách hoàn thành công việc. Hai là cố gắng vượt lên bằng cách "bày mưu tính kế". Đó là cách chọn lựa khác nhau của những người dựa vào kết quả công việc và những người dựa vào kết quả chính trị.

Những người được "có động cơ chính trị" bị chi phối bởi khát vọng vượt lên thay vì khao khát sự xuất sắc, năng suất, hợp tác đồng đội hay tính nhất quán. Bất cứ giá trị và kỹ năng nào họ có được cũng là thứ yếu so với tham vọng. Nếu đôi khi họ vượt lên được, thì những gì họ thu được chỉ là nhất thời. Về lâu dài, tính chính trực, sự nhất quán và năng suất làm việc mới tạo ra thành quả vững chắc và xứng đáng, đó là hoạt động nhóm tốt hơn và một lương tâm trong sạch.

Nếu trước đây, bạn từng "chơi trò chơi chính trị" ở nơi làm việc, có thể là vì bạn đã chứng kiến người khác làm vậy và bạn nghĩ đó là điều cần thiết để thăng tiến trong sự nghiệp. Hoặc, có thể do bạn không đủ tự tin vào bản thân bởi vì bạn không phát triển và các kỹ năng của bạn không tiến bộ. Bạn có thể không có ác ý khi hành động như vậy, nhưng dù bạn chơi trò chơi này với bất kỳ lý do nào, chắc chắn bạn đã phản bội lại sự tín nhiệm của đồng nghiệp. Và bạn sẽ phải tới xin lỗi và tìm cách giảng hòa với những người đó. Điều đó có thể rất khó khăn, nhưng nếu bạn mong muốn trở thành một lãnh đạo đồng cấp giỏi, bạn sẽ phải làm vậy để giành lại sự tin tưởng của đồng nghiệp.

Nếu động cơ chính trị không gắn liền với bản chất của bạn, tôi vẫn khuyên bạn hành xử thận trọng. Có một số môi trường làm việc dường như cuốn mọi người vào cách cư xử làm tổn hại các mối quan hệ giữa đồng nghiệp với nhau. Để tránh những rắc rối như vậy, hãy làm theo những lời khuyên dưới đây:

1. Tránh ngồi lê đôi mách

Những người vĩ đại nói về các ý tưởng, những người bình thường nói về bản thân họ, còn những kẻ tiểu nhân nói về người khác. Tật ngồi lê đôi mách khiến mọi người trở nên thấp hèn. Ngồi lê đôi mách không mang lại lợi ích nào. Nó hạ thấp danh dự người bị nói tới, người đang nói và thậm chí là cả người nghe. Đó là lý do vì sao bạn không chỉ nên tránh lan truyền chuyện tầm phào, mà còn tránh là người tiếp chuyện. Nếu bạn ngăn mọi người buôn chuyện, bạn sẽ giữ được suy nghĩ tốt hơn về người bị nói xấu, cũng như về chính bản thân. Hơn nữa, những ai nói xấu với bạn

đều là những người sẵn sàng nói xấu bạn.

Thủ tướng Anh Winston Churchill từng nói: "Khi những con đại bàng im lặng, những con vẹt bắt đầu huyên thuyên." Lãnh đạo 360º giống như những con đại bàng, họ vút bay, truyền cảm hứng, bay cao. Họ không xả tức giận về một người nào đó với người khác để thấy dễ chịu hơn. Nếu họ gặp rắc rối với một người, họ sẽ nói thẳng với người đó – không bao giờ qua người thứ ba. Họ ca ngợi công khai và phê bình kín đáo. Họ không bao giờ nói bất cứ điều gì về người khác khi người đó vắng mặt.

2. Tránh xa những tranh cãi vụn vặt

Trong công sở luôn tồn tại những ác cảm từ quá khứ, các mâu thuẫn đang tồn tại và những tranh cãi vụn vặt. Chúng giống như những "dòng chuyển động" quanh tổ chức. Nhà lãnh đạo cấp trung sáng suốt dễ dàng tránh được những dòng chuyển động này, ngay cả khi họ có thể giải quyết chúng. Tục ngữ có câu: Một con chó bun luôn biết cách đánh bại một con chồn hôi, nhưng nó biết không đáng phải làm vậy. Đó cũng là thái độ của nhà lãnh đạo 360º.

Gần đây, tôi nhận được một email từ Marvin "Skip" Schoehals, Chủ tịch Hội đồng quản trị của Wilmington Savings Fund Society. Tôi đã gặp ông khi diễn thuyết tại diễn đàn các lãnh đạo cấp cao ở Dallas, Texas. Trong lúc trò chuyện, ông kể một chút về bản thân và tôi đã đề nghị được biết nhiều hơn. Skip kể về việc ông sống ở Owosso, Michigan và công việc trong hội đồng thành phố gồm bảy thành viên. Skip nói sở trường của ông là bao quát được tình hình và tổng hợp tất cả quan điểm. Ông nói:

Tôi có khả năng nhanh chóng tóm lược các vấn đề và đưa cả nhóm lên cấp độ thảo luận cao hơn và tổng quát hơn. Vì thế, các thành viên hội đồng tham khảo ý kiến của tôi về những vấn đề sắp được đưa ra thảo luận trước hội đồng.

Tuy biết vậy, nhưng tôi không bao giờ tìm cách lợi dụng việc này. Tôi sẵn sàng nói ra suy nghĩ của mình, nhưng tôi vẫn tôn trọng ý kiến của những người khác. Hơn nữa, tôi cũng lựa chọn quan điểm của mình. Đôi khi, có trường hợp, hội đồng không bao quát được tình hình chính xác, nhưng tôi cũng không nhảy vào góp ý. Tôi cho qua các một số vấn đề, dù không tán thành. Tôi giành được sự tin tưởng bằng cách hành động như vậy.

Skip tiếp tục kể làm thế nào mà chỉ trong vòng một năm, ông trở

thành lãnh đạo không chính thức của hội đồng và sau đó là thị trưởng.

Dấu hiệu của sự trưởng thành là khi một người biết cái gì là điều vụn vặt – khi nào cần tranh luận, khi nào nên ngồi yên và lắng nghe. Nếu bạn muốn làm việc hiệu quả như nhà lãnh đạo 360º, bạn cần trau dồi kỹ năng này.

3. Hãy ủng hộ điều đúng đắn, đừng nên chỉ ủng hộ những điều ưa thích

Mặc dù tôi cho rằng nhà lãnh đạo sáng suốt nên thường xuyên ngồi yên và lắng nghe, nhưng tôi cũng cho rằng các lãnh đạo phải ủng hộ điều đúng đắn, ngay cả khi sự ủng hộ đó không được tán thành. Vậy, bạn phải làm như thế nào? Bạn làm thế nào để biết khi nào cần ủng hộ và khi nào không, nhất là trong một nền văn hóa có nhiều người luôn tin tưởng, sự thật mang tính chủ quan? Câu trả lời của tôi là bạn hãy sử dụng Quy luật Vàng: Trong bất cứ trường hợp nào, hãy cho người khác điều bạn muốn họ làm cho bạn.

Trong *Ethics 101* (Những nguyên tắc xử thế cơ bản), tôi đã giải thích, các dạng thức của Quy luật Vàng được hầu hết các nền văn hóa trên thế giới tiếp nhận. Ngoài Thiên Chúa giáo, các tôn giáo khác như Do Thái, Hồi giáo, Phật giáo, Hindu, Bái Hỏa giáo (Giáo phái tôn thờ lửa), Khổng giáo, đạo Giai-na và nhiều đạo giáo khác cũng có Quy luật Vàng của riêng mình. Khi một người nào đó bị đối xử trái với những gì bạn mong muốn, đó là lúc bạn cần lên tiếng.

4. Xem xét tất cả các mặt của vấn đề

Tôi rất thích lời khuyên sau: Trước khi tranh cãi với sếp, hãy xem xét kỹ cả hai phía: phía ông ấy và phía bên ngoài tổ chức. Dù việc xem xét quan điểm của các đồng nghiệp không quan trọng như khi cân nhắc các quan điểm của sếp, song việc xem xét đa chiều một vấn đề luôn đem lại những giá trị vô cùng lớn. Nó giúp bạn tránh sự giáo điều hoặc bị mắc kẹt trong vòng suy diễn của chính mình.

Một trong những lợi thế của nhà lãnh đạo 360º là bạn có cơ hội nhìn vấn đề từ nhiều góc nhìn khác nhau. Các nhà lãnh đạo cấp cao thường chỉ thấy bức tranh toàn cảnh hay điểm mấu chốt, còn những người ở vị trí thấp nhất chỉ thấy những vấn đề trong phạm vi của họ. Góc nhìn tốt và toàn diện nhất thuộc về những nhà

lãnh đạo 360º. Khi nhìn lên và nhìn xuống, họ thấy vấn đề tác động lên họ. Họ ở vị trí gần và có thể quan sát mọi thứ từ điểm nhìn của những người trực tiếp thực thi nhiệm vụ. Họ cũng thấy được những nét cơ bản của bức tranh toàn cảnh. Nhà lãnh đạo 360º tận dụng tối đa điểm nhìn này để lãnh đạo không chỉ cấp trên, cấp dưới mà cả đồng cấp.

5. Đừng bảo vệ quyền lực

Chính trị thường liên quan nhiều đến quyền lực. Các lãnh đạo có động cơ chính trị bảo vệ bất cứ thứ gì thuộc về họ, bởi vì họ không muốn mất quyền lực. Nếu mất quyền lực, họ sẽ không giành chiến thắng. Và như tôi đã nói, chiến thắng là động cơ chủ yếu của họ. Những người muốn chiến thắng đấu tranh bằng mọi giá để giữ mọi thứ thuộc về họ. Họ đấu tranh cho ngân sách. Họ đấu tranh cho không gian văn phòng. Họ bảo vệ ý kiến. Họ gom góp cất giữ nguồn dự trữ. Thứ nào thuộc về họ, họ bảo vệ tới cùng.

Những người lãnh đạo đồng cấp có tầm nhìn rộng hơn. Họ tìm ra điều tốt nhất cho cả nhóm. Vì lợi ích của tổ chức, họ sẵn sàng thực hiện nhiệm vụ được giao. Nếu họ có thể hướng dẫn một lãnh đạo khác hoàn thành nhiệm vụ và nếu một vài đô-la từ ngân sách của họ có thể giúp nhà lãnh đạo đó, họ luôn sẵn sàng. Với họ, điều quan trọng là tập thể.

6. Nói điều bạn nghĩ và nghĩ điều bạn nói

Nếu muốn trở thành nhà lãnh đạo 360º, bạn phải xây dựng sự tín nhiệm với mọi người. Khi được hỏi đâu là những phẩm chất cần thiết nhất cho một chính trị gia, Winston Churchill nói: "Đó là khả năng dự đoán chuyện gì sẽ xảy ra ngày mai, tháng sau và năm sau. Và nếu chúng không xảy ra theo dự đoán, người đó có thể giải thích nguyên nhân." Churchill là người hiểu rất thấu đáo các động thái chính trị ở thế kỷ XX. Các lãnh đạo chính trị phải chịu sức ép rất lớn. Có lẽ đó là lý do một số lãnh đạo chính trị không vượt qua nổi sức ép và chỉ nói cho mọi người những điều họ muốn nghe, chứ không phải những điều họ thật sự tin tưởng. Và những ai không chịu nổi sức ép tạo ra một tiếng xấu mà tất cả các chính trị gia đều là nạn nhân của nó.

Nếu bạn muốn tăng sự tín nhiệm của mọi người, chỉ năng lực thôi không đủ. Ban phải đáng tin cậy và nhất quán. Để có được những phẩm chất này, hãy bảo đảm điều bạn nói, điều bạn *làm* và điều bạn *nói bạn sẽ làm* thống nhất với nhau. Nếu bạn làm được như vậy, những người làm việc với bạn biết họ có thể trông cậy vào

bạn.

Tôi không có ý đưa ra cái nhìn tiêu cực cho tất cả những ai tham gia chính trị. Tôi từng biết nhiều *chính trị gia* thể hiện tính chính trực cao quý và thật sự muốn phục vụ mọi người. Nhưng từ chính trị gia, một thời gợi lên những hình ảnh tích cực, nay lại mang tới những hình ảnh tiêu cực trong tâm trí mọi người.

Thay vì cố gắng trở thành một chính trị gia (politician), hãy nỗ lực trở thành một chính khách (statesman). *Từ điển Webster's New Universal Unabridged* nêu rõ:

Những thuật ngữ này khác nhau ở ý nghĩa. Chính trị gia chỉ một người với nhiều âm mưu và kế sách (đặc biệt là nhỏ) để hoàn thành mục đích của một đảng hoặc cho lợi ích riêng khi tham gia chính trị; chính trị gia là người không trung thực.

Chính khách chỉ những người giải quyết những công việc đặc biệt quan trọng hay vĩ đại của quốc gia, có tài năng kiệt xuất, biết nhìn xa trông rộng và có tinh thần cống hiến hết mình vì đất nước; chính khách là người lỗi lạc.

Trở thành chính khách trong tổ chức là một ý tưởng tuyệt vời. Nếu bạn liên tục giữ được cái nhìn vì toàn cục, không ích kỷ và cố gắng hòa hợp với đồng nghiệp, bạn sẽ nổi bật, giành được sự tín nhiệm và nâng cao tính hiệu quả của bạn và toàn nhóm. Và tầm ảnh hưởng của bạn cũng sẽ gia tăng.

NGUYÊN TẮC #5

MỞ RỘNG VÒNG TRÒN QUAN HỆ

Năm 1997, tôi chuyển trụ sở công ty từ San Diego, California đến Atlanta, Georgia. Ngay sau đó, tôi thấy mình cần mở rộng vòng tròn quan hệ với cộng đồng người Mỹ gốc Phi, một thế giới thật sự mới mẻ với tôi.

Tôi lớn lên trong một thị trấn nhỏ ở bang Ohio. Không có nhiều người da màu sống ở đó. Mười năm đầu sự nghiệp tôi làm việc chủ yếu ở vùng nông thôn Indiana và Ohio, khu vực Trung Mỹ. Mười lăm năm tiếp theo, tôi làm việc ở Nam California, tại đây, tôi được giới thiệu về văn hóa và con người Tây Ban Nha. Tôi đã lãnh đạo một nhà thờ gồm những người xuất thân đa dạng, nhưng vẫn không có nhiều người Mỹ gốc Phi. Thậm chí trong các buổi hội thảo tôi tham gia diễn thuyết, chỉ có rất ít người tham gia là người Mỹ gốc Phi. Vì thế khi tôi tới Atlanta, trung tâm của các tiểu bang

miền Nam Hoa Kỳ, tôi biết rằng đã tới lúc mở rộng tầm nhìn và phát triển trong khu vực này.

Tôi biết một người ở Atlanta có thể giúp tôi thực hiện việc này: Tiến sĩ Samuel Chand. Samuel là hiệu trưởng trường Đại học Beulah Heights Bible, một ngôi trường đa dạng chủng tộc với phần lớn học sinh là người Mỹ gốc Phi. Ông rất sẵn lòng giới thiệu tôi với những nhà lãnh đạo người Mỹ gốc Phi có tầm ảnh hưởng trong khu vực. Từ đó trở đi, hai tháng một lần, tôi dự một bữa trưa do ông sắp xếp với các lãnh đạo trong cộng đồng đó.

Đó là một trải nghiệm tuyệt vời. Tôi đã gặp rất nhiều người lỗi lạc như giám mục Eddi Long, lãnh đạo xuất sắc của một trong những nhà thờ lớn nhất Atlanta, Corretta Scott King và nhiều người khác nữa. Tôi đã có khoảng thời gian tuyệt vời bên họ. Tôi biết có vài người thắc mắc tôi có một kế hoạch ngầm nào không, nhưng họ nhanh chóng nhận ra rằng tham vọng của tôi là học hỏi – và gia tăng giá trị cho họ nếu có thể. Đó là tâm niệm tôi có bất cứ khi nào tôi gặp một người chưa quen. Trong những bữa trưa đó, tôi bị đưa ra khỏi địa hạt dễ chịu của mình, nhưng tôi đã học được nhiều về cộng đồng người Mỹ gốc Phi và phát triển những mối quan hệ tuyệt vời với những người bạn mới.

Thật dễ dàng khi ở yên trong môi trường chúng ta cảm thấy thoải mái và an toàn. Trên thực tế, đó là điều đa số mọi người làm. Họ né tránh thay đổi và ở lại nơi an toàn. Nhưng bạn không thể vừa phát triển, vừa tránh né thay đổi. Điều đó là bất khả thi. Nếu bạn muốn mở rộng tầm ảnh hưởng, bạn phải mở rộng vòng tròn quan hệ của mình.

Mở rộng vòng tròn quan hệ có thể không thoải mái, nhưng nó giúp bạn rất nhiều. Trước tiên, nó giúp bạn tiến bộ. Mở rộng vòng tròn đem đến cho bạn những ý tưởng mới, khiến bạn nhìn nhận mọi thứ từ góc độ khác. Nó giúp bạn học được những phương pháp làm việc mới và bổ sung các kỹ năng. Nhờ vậy, bạn sẽ nảy ra những ý tưởng mới và trở nên sáng tạo hơn.

Mở rộng vòng tròn quan hệ còn có ích lợi đáng giá khác. Nó giúp mở rộng mạng lưới quan hệ của bạn, buộc bạn liên lạc với nhiều người hơn và cho bạn cơ hội xâm nhập vào mạng lưới quan hệ của họ. Tim Sanders, Trưởng phòng giải pháp của Yahoo!, mô tả trong Love is the Killer App (Tình yêu là phần mềm vượt trội) như sau:

Trong thế kỷ XXI, thành công của chúng ta sẽ dựa vào những người chúng ta quen biết. Mỗi người trong cuốn sổ địa chỉ là một

đối tác tiềm năng cho mỗi người chúng ta gặp gỡ... Các mối quan hệ là điểm nút trong mạng lưới quan hệ cá nhân, là dấu hiệu hứa hẹn của cuộc đời kinh doanh và phục vụ như một nhà tiên tri cho thành công của chúng ta. Một số ngôi sao rực rỡ nhất của nền kinh tế mới, như Kevin Kelly (New Rules for the New Economic (Những quy luật mới cho nền kinh tế mới)), hay Larry Downes và Chunka Mui (Unleashing the Killer App (Giải phóng phần mềm vượt trội)), tranh luận rằng các công ty, tổ chức và cá nhân tạo thành, và được đánh giá cao nhất cho mạng lưới mối quan hệ của họ. Nếu bạn tổ chức và thúc đẩy các mối quan hệ như một mạng lưới, bạn sẽ tạo ra giá trị trường tồn (và sự bình yên của tâm hồn) vượt ra khỏi những quyền chọn chứng khoán, quỹ tương hỗ và tài khoản ngân hàng. Bạn cũng sẽ tạo ra lời đề nghị hấp dẫn cho những mối quan hệ mới – những người sẽ dần dần trở thành thành viên trong mạng lưới quan hệ đó – quy luật điển hình của "hệ sinh thái" kinh doanh, được biết đến là Quy luật Hiệu ứng của mạng lưới quan hệ. Giá trị làm bùng nổ tư cách thành viên... Khi chúng ta được nối mạng quan hệ một cách đầy đủ và hoàn toàn, chúng ta đầy quyền lực.

Sanders tin rằng cùng với kiến thức và lòng trắc ẩn, mạng lưới quan hệ là tài sản quý giá nhất của bạn.

LÀM THẾ NÀO ĐỂ MỞ RỘNG VÒNG TRÒN CỦA BẠN?

Mỗi chúng ta có một khoanh vùng bản năng những người chúng ta cảm thấy dễ chịu. Những người đó cấu thành "khu vực mối quan hệ dễ chịu" của chúng ta. Có lẽ bạn thích gặp gỡ mọi người và đã tập thói quen ra ngoài và giao du với những người nằm ngoài phạm vi của bạn. Nếu đúng, hãy duy trì như vậy. Bạn càng quảng giao, khả năng bạn gây ảnh hưởng – và chịu ảnh hưởng tích cực của người khác – càng lớn.

Nếu bạn không muốn cố gắng hết sức với những mối quan hệ, thì hãy nghĩ thế này. Mọi người giống sợi dây chun. Chúng có giá trị nhất khi được kéo căng ra, chứ không phải khi ở yên một chỗ. Giá trị của bạn với tư cách là một lãnh đạo cấp trung sẽ gia tăng khi bạn nhoài người và ra khỏi "khu vực mối quan hệ dễ chịu" của bạn. Khu vực này thường gồm có:

Những người bạn quen biết từ lâu;

Những người có kỷ niệm chung với bạn;

Những người quý mến bạn.

Chuyện gì sẽ xảy ra nếu số người trong phạm vi của bạn mở rộng từ 5 sang 50 hay từ 10 sang hơn 100? Khi bạn có thắc mắc mà đồng nghiệp và bạn không thể trả lời, bạn sẽ nhanh chóng có câu trả lời từ một ai đó bạn quen biết chứ? Nếu có cô bạn đang tìm việc, bạn có dễ dàng giúp cô ấy liên hệ với người có thể giúp đỡ cô ấy không? Nếu bạn đang cố gắng nhảy vào một thị trường mới, bạn có thể gọi điện cho một người quen và có được cái nhìn tổng quan về ngành công nghiệp đó – hay ít nhất gọi cho người nào có bạn bè trong ngành công nghiệp đó không? Bạn thậm chí có thể nhanh chóng có được thông tin về những nhà hàng tốt nhất trong thị trấn, những khu nghỉ mát lý tưởng hay mua ô tô ở đâu. Và với mỗi sự kết nối nhanh chóng mà bạn tạo ra hay hay chia sẻ với đồng nghiệp, bạn càng có nhiều giá trị và sẽ giành được nhiều ảnh hưởng hơn với đồng nghiệp.

Nếu bạn khao khát mở rộng phạm vi các mối quan hệ, tất cả những gì bạn cần làm là có một chiến lược và một quyết tâm thực hiện. Bạn phải nỗ lực, song tôi cũng sẽ cho bạn những ý tưởng sau để giúp cho chiến lược của bạn.

1. Mở rộng vòng tròn bạn đang có

Để ra khỏi vùng thoải mái của bạn, tại sao bạn không bắt đầu với chính những người trong vùng thoải mái? Mỗi người bạn của bạn đều có một người bạn khác. Hãy bắt đầu từ "người nhà" và mở rộng nhóm đó. Những người bạn thân thiết nhất của bạn đang làm gì? Họ biết người nào có thể có lợi cho bạn? Nghĩ về những người thú vị bạn bè kể cho bạn, và cũng nên xem xét những mối quan tâm của bạn bè. Họ giao du với ai qua những sở thích và những chuyến du lịch?

Tôi chắc rằng từ mỗi người bạn, bạn có thể có một danh sách ít nhất là ba hay bốn, thậm chí nhiều hơn những người bạn thích thú khi gặp gỡ. Và có nhiều cơ may họ cũng rất thích thú khi gặp bạn! Tại sao không bắt đầu nhờ bạn bè giới thiệu với một số người đó? Nhờ họ sắp xếp một bữa trưa, giống như tôi đã nhờ Sam Chand. Hay xin đi theo bạn bè khi họ tham gia các thú tiêu khiển. Hoặc đơn giản là hỏi xin số điện thoại và tự mình liên hệ.

Bạn sẽ thấy kinh ngạc vì phạm vi của bạn mở rộng nhanh chóng trong hiệp thứ nhất này. Bạn có thể gấp đôi, gấp ba hay gấp bốn lần phạm vi quen biết. Và một khi bạn mở rộng nhóm người quen biết, hãy liên lạc định kỳ với những người mới quen định kỳ để duy trì mối quan hệ.

2. Mở rộng ra ngoài phạm vi chuyên môn

Hiển nhiên tôi rất trân trọng những người có kinh nghiệm trong lĩnh vực của mình. Trên thực tế, tôi khuyên bạn "nói chuyện về kỹ năng nghề nghiệp" với những người cùng chuyên môn trong lĩnh vực của bạn, nhưng đừng bao giờ giới hạn bản thân chỉ giao du với những người cùng chuyên ngành hay trong giới của bạn.

Nếu bạn làm việc trong một tổ chức đủ mọi quy mô, nhiều phòng ban, tôi khuyên bạn bắt đầu bằng cách kết nối với những người thuộc các bộ phận khác trong tổ chức. Dù tổ chức bạn đang làm thuộc loại nào, khi có sự kết nối và hiểu biết giữa các phòng ban, mọi người sẽ cùng chiến thắng. Khi những người trong khâu bán hàng và kế toán phát triển mối quan hệ và biết được công việc của nhau, nhân viên phục vụ và đầu bếp ăn ý với nhau trong nhà hàng, hay nhân viên marketing và các kỹ sư trân trọng lẫn nhau; họ, khách hàng và tổ chức đều có lợi. Mọi người cùng chiến thắng.

3. Mở rộng ra ngoài những thế mạnh của bạn

Ngay cả ở ngoài công việc, tôi nghĩ tất cả chúng ta có xu hướng nể phục và bị hút vào những người có điểm mạnh giống nhau. Các ngôi sao thể thao chơi với nhau. Diễn viên nam cưới diễn viên nữ. Doanh nhân thích chuyện trò với những doanh nhân khác. Vấn đề là nếu bạn chỉ dành thời gian với những người giống bạn, bạn có thể sẽ trở nên cực kỳ thiển cận và hạn chế tư duy.

Nếu bạn là kiểu người sáng tạo, hãy cố gắng gặp gỡ những người giỏi phân tích. Nếu bạn là người có tính cách kiểu A (type-A) , hãy học cách đánh giá cao ưu điểm của những người có thái độ sống thoải mái. Nếu bạn làm kinh doanh, hãy giao du với người làm việc trong môi trường phi lợi nhuận. Nếu bạn là viên chức, hãy tạo mối quan hệ với công nhân. Bất cứ khi nào bạn có cơ hội gặp gỡ những người có các thế mạnh khác hẳn mình, hãy ca ngợi tài năng của họ và tìm cách hiểu họ hơn. Việc này sẽ mở mang kinh nghiệm của bạn và tăng sự trân trọng bạn dành cho mọi người.

4. Mở rộng ra ngoài các thành kiến cá nhân

Tiểu thuyết gia người Pháp André Gide nói rằng: "Một tâm hồn không thành kiến có lẽ là thứ quý hiếm nhất trên đời." Điều đó dường như đúng. Tôi cho rằng ai cũng có một kiểu thành kiến nào đó. Chúng ta đánh giá phiến diện những người chưa từng gặp dựa trên chủng tộc, sắc tộc, giới tính, nghề nghiệp, quốc tịch, tôn giáo hay đảng phái của họ. Và điều đó thật sự đã hạn chế chúng ta.

Chừng nào chúng ta còn mong muốn phát triển không những vượt ra khỏi vòng tròn quan hệ mà còn vượt ra một số giới hạn tạo ra bởi chính suy nghĩ của bản thân, chúng ta cần đạp đổ bức tường định kiến tồn tại trong trí óc và trái tim mình. Tiểu thuyết gia Gwen Bristow nói: "Chúng ta có thể tới được thế giới mới mà mình mong muốn, nếu mong muốn đó đủ lớn để khiến chúng ta từ bỏ những định kiến, mọi lúc, mọi nơi. Chúng ta có thể xây dựng thế giới này nếu chúng ta tiến hành ngay bây giờ điều đã tuyên bố là chúng ta chiến đấu vì nó."

Nhóm người nào bạn không thích hay không tin tưởng? Vì sao bạn lại có những quan điểm như vậy? Có phải do tầm nhìn của bạn bị che khuất bởi những hành động của một hay nhiều cá nhân? Cách thay đổi sở thích của bạn là chìa tay và cố gắng tìm điểm chung với những người trong nhóm. Phá bỏ vòng tròn định kiến là một trong những việc khó nhất, nhưng đáng để làm.

5. Thoát ra khỏi thói quen thường lệ

Một trong những trở ngại lớn nhất cho việc gặp gỡ những người mới chính là thói quen thường lệ. Chúng ta thường tới cùng một địa điểm – cùng một trạm xăng, quán cafe, cửa hàng thực phẩm và nhà hàng. Chúng ta sử dụng một nhà cung cấp dịch vụ. Chúng ta làm ăn lâu năm với những công ty nhất định. Thật dễ dàng. Nhưng đôi khi chúng ta cần khuấy động mọi thứ và thử làm một điều gì đó mới mẻ. Đây chính là cách thoát khỏi vùng thoải mái của bạn.

Thậm chí, những lần ra khỏi thói quen thường lệ giúp bạn giữ liên lạc với những người bạn đã quen biết. Mùa xuân năm 2005, hai công ty của tôi EQUIP và ISS chuyển văn phòng tới địa điểm mới. Trước kia, hai công ty có văn phòng tách rời, nhưng khá gắn kết với nhau vì cùng chung hành lang. Hai công ty cũng chung nhau một số phòng làm việc, phòng hội thảo, ăn trưa, v.v...

Văn phòng ở địa điểm mới vẫn ở cùng tòa nhà, nhưng biệt lập hơn. Hai công ty sở hữu hai dãy phòng khác nhau, mỗi dãy có đầy đủ không gian phụ. Vài tuần sau khi chuyển văn phòng, tôi nói chuyện với Linda Eggers, trợ lý của tôi trong gần 20 năm. Linda nói rằng sự thay đổi văn phòng khiến cô phải thay đổi thói quen làm việc thường lệ.

Cứ khi nào nói chuyện với Linda, tôi đều hỏi cô về tình hình mọi việc ở công ty, bởi vì cô rất nhạy bén với bầu không khí ở văn phòng và luôn nhận ra được các vấn đề phát sinh. Nhưng sau khi

chuyển văn phòng, Linda nhận thấy EQUIP không còn tồn tại trong cuộc sống thường nhật của cô nữa), Linda không biết những người phía bên kia tòa nhà làm việc ra sao. Vì vậy, Linda đặt mục tiêu thay đổi thói quen thường lệ: ít nhất một lần trong ngày sẽ tiếp xúc với ai đó ở EQUIP. Đó là công việc ngoài giờ, song cô biết nó quan trọng như thế nào.

Tôi biết những tư tưởng của tôi về mở rộng phạm vi ảnh hưởng có thể không có tính cách mạng. Chúng chỉ là những suy nghĩ thực tiễn. Nhưng toàn bộ luận điểm của chương này là nhắc bạn nhớ rằng bạn không thể "há miệng chờ sung". Bạn cần chủ động, đầu tư (công sức, thời giờ, tiền bạc) và làm điều đúng đắn dù bạn không thích nhất là trong việc xây dựng và vun đắp các mối quan hệ.

Tôi không nhớ nổi có lần nào hối tiếc vì đã ra ngoài vùng thoải mái và cố gắng làm quen với một người tôi không quen hay chưa. Cho dù tôi không kết nối được hay không có tình hữu hảo nào, hay người đó hóa ra rất khó chịu, thì việc này luôn mang lại một kiểu lợi ích nào đó, hoặc là tôi có thêm kinh nghiệm, học được điều mới mẻ; hoặc được giới thiệu với người nào khác tôi thích gặp. Đó là một sự đầu tư vào thời gian – và tầm ảnh hưởng một việc luôn đáng để làm.

NGUYÊN TẮC #6

SẴN SÀNG CÔNG NHẬN Ý TƯỞNG XUẤT SẮC NHẤT

Giả sử bạn đã sẵn sàng cho buổi họp đề án quan trọng sẽ có sếp và một số đồng nghiệp đồng cấp tham dự. Bạn được sếp chọn là người chủ trì cuộc họp. Bạn xem đây là cơ hội tỏa sáng. Bạn chuẩn bị rất kỹ càng. Bạn dành nhiều thời gian suy ngẫm về đề án, động não tư duy, lên kế hoạch và cố tiên đoán những trở ngại có thể phát sinh. Dựa vào những cuộc thảo luận sơ bộ với nhân viên và đồng nghiệp, bạn cảm thấy ý tưởng của mình hay hơn bất cứ ý kiến nào khác.

Vì thế, bạn bắt đầu cuộc họp rất tự tin. Nhưng cũng rất nhanh, chương trình họp không tiến hành như dự kiến của bạn. Sếp đưa ra lời bình luận và chuyển mạch thảo luận theo hướng hoàn toàn mới. Đầu tiên, bạn nghĩ: *Ổn thôi. Mình có thể cứu vãn chuyện này. Những ý tưởng của mình vẫn có thể sử dụng được, mình chỉ cần lái mọi người quay về với chúng.*

Và rồi một đồng nghiệp đề xuất ý tưởng. Bạn không quan tâm lắm

về nó, nhưng những người khác lại cho rằng nó rất tuyệt vời. Họ đưa ra ý kiến và phát triển ý tưởng ban đầu. Bạn có thể cảm thấy không khí phấn chấn trong phòng. Các ý tưởng đang tỏa sáng. Và rõ ràng mọi người đã đi rất xa khỏi những điều bạn dành hàng tuần chuẩn bị – "đứa con" ý tưởng của bạn.

Bạn sẽ làm gì?

Trong tình huống này, bản năng tự nhiên của hầu hết mọi người là chiến đấu bảo vệ ý tưởng của họ. Xét cho cùng, bạn đã đầu tư quá nhiều vào nó:

• *Trí tuệ* – bạn đã mất hàng giờ suy nghĩ, dự tính và giải quyết vấn đề để tập hợp, tạo ra và trau chuốt ý tưởng;

• *Các yếu tố vật chất* – chuẩn bị cho một buổi họp hay thuyết trình quan trọng thường mất rất nhiều thời gian, công sức và các nguồn lực khác;

• *Cảm xúc* – khi mọi người nghĩ ra một ý tưởng họ cho là hay, rất khó để khiến họ ngừng nghĩ rằng nó có ích cho công ty, cho sự nghiệp của họ và chuyển hướng suy nghĩ.

Họ đã quá gắn bó với những ý tưởng đó, và thật khó khăn khi phải vứt bỏ chúng, đặc biệt là khi người khác không làm bất cứ việc gì lại có thể giành hết vinh quang.

NHỮNG Ý TƯỞNG: HUYẾT MẠCH CỦA MỘT TỔ CHỨC

Nếu bạn khao khát trở thành nhà lãnh đạo 360º, bạn phải cưỡng lại ham muốn đấu tranh bảo vệ ý tưởng của mình khi nó không phải là ý tưởng hay nhất. Tại sao vậy? Bởi vì những ý tưởng xuất sắc rất quan trọng với một tổ chức. Harvey Firestone, người sáng lập Công ty Firestone Tire and Rubber, từng nói: "Trong kinh doanh, tiền vốn không quan trọng. Kinh nghiệm không quan trọng. Bạn có thể có cả hai thứ đó. Cái quan trọng là ý tưởng. Nếu bạn có ý tưởng, bạn có được thứ tài sản thiết yếu nhất và sẽ không còn thứ gì có thể hạn chế khả năng của bạn trong công việc hay trong cuộc sống. Ý tưởng là tài sản lớn nhất của bất cứ ai."

Những tổ chức thành công nhất có lãnh đạo nghĩ ra những ý tưởng vĩ đại. Đó chính là bí quyết khiến những tổ chức đó trở nên vĩ đại. Những tiến bộ và đổi mới họ tạo ra không rơi từ trên cao xuống. Những phiên họp sáng tạo không chịu sự điều khiển của nhà lãnh đạo chuyên quyền. Mỗi cuộc họp cũng không phải là "đấu trường" để người này lấn át người kia. Mọi người tập hợp

thành các nhóm, các đồng nghiệp hợp tác với nhau, và vì họ mong muốn ý tưởng hay nhất giành chiến thắng, họ tạo ra sự tiến bộ.

Các lãnh đạo cấp trung của tổ chức, những người hỗ trợ cho những ý tưởng xuất sắc tỏa sáng, đang tạo ra "nhu yếu phẩm" mà tổ chức cần nhất. Họ thực hiện điều đó bằng cách xây dựng sự tương trợ giữa các đồng nghiệp. Và họ sẽ mở rộng tầm ảnh hưởng của mình tới các đồng nghiệp vì khi họ xuất hiện, họ khiến cả tập thể trở nên tốt hơn.

LÀM THẾ NÀO CÓ ĐƯỢC NHỮNG Ý TƯỞNG HAY NHẤT?

Muốn ý tưởng hay nhất giành chiến thắng, trước tiên bạn phải nghĩ ra những ý tưởng hay. Sau đó, bạn làm việc để khiến chúng thậm chí còn hay hơn nữa. Các lãnh đạo 360º thực hiện việc này như thế nào? Họ làm thế nào để giúp cả nhóm tìm ra ý tưởng hay nhất? Tôi tin rằng họ làm theo mô hình sau:

1. Lắng nghe tất cả các ý tưởng

Tìm ra những ý tưởng hay, bắt đầu với việc cởi mở trong suy nghĩ để lắng nghe tất cả các ý tưởng. Nhà toán học kiêm triết gia Alfred North Whitehead nói: "Hầu hết các ý tưởng mới đều có khía cạnh ngớ ngẩn nào đó khi được nghĩ lần đầu." Trong suốt quá trình hình thành ý tưởng, đóng sập cửa với bất kỳ ý tưởng nào có thể ngăn bạn tìm ra những ý tưởng hay.

Trong cuốn *Thinking for a Change* một trong mười một kỹ năng tư duy tôi khuyên mọi người học là "tư duy chia sẻ". Cùng nhau suy nghĩ nhanh chóng hơn, đổi mới hơn và có giá trị lớn hơn là suy nghĩ một mình. Tôi cho rằng điều quan trọng nhất là suy nghĩ vĩ đại sẽ nảy sinh khi những suy nghĩ hay được chia sẻ trong môi trường hợp tác, nơi mà mọi người đóng góp, định hình và đưa lên một tầm cao mới. Nhà lãnh đạo 360º giúp tạo ra một môi trường như vậy.

2. Không bao giờ bằng lòng với một ý tưởng

Theo tôi, các lãnh đạo thường bằng lòng quá sớm với một ý tưởng và vận dụng ngay lập tức. Vì các lãnh đạo là những người thiên về hành động, họ muốn tiến lên. Họ muốn biến điều gì đó thành hiện thực. Họ muốn "chiếm quả đồi" hay giành lợi thế! Vấn đề là đôi khi họ cố sức chiến đấu để lên tới đỉnh đồi rồi nhận ra rằng đấy không phải quả đồi chiến lược.

3. Tìm ý tưởng ở những nơi bất thường

Lãnh đạo giỏi dồn hết tâm trí vào những ý tưởng. Họ luôn tìm kiếm chúng. Họ chú tâm và thực hành chúng như một kỷ luật đều đặn. Khi đọc báo, xem phim, giải trí hay lắng nghe đồng nghiệp, họ luôn tìm kiếm các ý tưởng hoặc những bài thực hành để cải thiện công việc và năng lực lãnh đạo.

Nếu bạn mong muốn tìm thấy những ý tưởng hay, bạn phải kiếm tìm chúng. Hiếm khi một ý tưởng hay lại tìm đến bạn.

4. Không để cá tính làm lu mờ mục đích

Khi một người bạn không ưa hay không tôn trọng đề xuất một điều gì đó, bạn sẽ phản ứng như thế nào? Khả năng rất lớn là bạn gạt đi. Bạn tin tưởng câu thành ngữ "Kén vợ chọn tông". Câu thành ngữ đó không phải không đúng, nhưng nếu không cẩn thận, bạn rất dễ "vơ đũa cả nắm".

Đừng để tính cách của một đồng nghiệp khiến bạn không thấy được mục tiêu lớn hơn, gia tăng giá trị cho tập thể và giúp tổ chức phát triển. Nếu điều đó có nghĩa là lắng nghe ý kiến của những người bạn không có mối hữu hảo, hay tệ hơn, có xích mích trong quá khứ, hãy đối mặt với nó. Hãy dẹp kiêu hãnh của bạn sang một bên và lắng nghe. Trong trường hợp bạn phải loại bỏ ý tưởng của người khác, hãy bảo đảm, bạn chỉ không chấp nhận ý tưởng chứ không phải con người.

5. Bảo vệ những người sáng tạo và ý tưởng của họ

Các ý tưởng là những thứ dễ vỡ, nhất là khi lộ diện lần đầu. Giám đốc quảng cáo Charlie Brower nói: "Ý tưởng mới rất yếu ớt mong manh. Nó có thể bị giết bởi một nụ cười khẩy hay một cái ngáp dài; nó có thể bị đâm chết bởi một lời châm chọc và lo lắng tới chết bởi một cái nhíu mày trên trán của một nhân vật quan trọng."

Nếu bạn khao khát ý tưởng hay chiến thắng, hãy bênh vực những người sáng tạo và những cống hiến của họ cho tổ chức. Khi bạn phát hiện ra những đồng nghiệp sáng tạo, hãy ủng hộ, khích lệ và bảo vệ họ. Những người thực dụng thường bắn rơi những ý tưởng của những người sáng tạo. Nhà lãnh đạo 360º là người trân trọng sự sáng tạo. Họ có thể giúp những người sáng tạo xung quanh họ phát triển và liên tục sản sinh ra các ý tưởng có lợi cho tổ chức.

6. Không tự ái khi bị bác bỏ ý tưởng

Đừng tự ái khi ý tưởng của bạn không được mọi người đón nhận. Khi một ai đó tự ái trong buổi họp, điều đó có thể giết chết quá

trình sáng tạo, bởi vì lúc đó cuộc thảo luận không còn tập trung vào những ý tưởng hay giúp đỡ tổ chức nữa, mà là về người đang cảm thấy bị tổn thương. Trong những lúc như vậy, nếu bạn có thể ngừng ganh đua và dồn sức cho sáng tạo, bạn sẽ mở đường để nâng khả năng sáng tạo của những người xung quanh lên một tầm cao mới.

Tôi không định đưa ra lời khuyên "vô thưởng vô phạt". Khi bàn về ý tưởng, tôi phải có một thái độ đúng đắn. Tôi sẽ cho bạn một ví dụ khi nào phải dẹp ý muốn và hy vọng sang một bên và chấp nhận sự sáng tạo của người khác. Nếu bạn không biết nhiều về lĩnh vực xuất bản sách, tôi cá là bạn luôn cho rằng tác giả là người đặt nhan đề cuốn sách của mình. Điều đó có thể đúng với một số tác giả, nhưng không phải trường hợp của tôi. Tôi đã viết hơn 40 quyển sách nhưng chỉ được chọn nhan đề cho hơn 10 cuốn. Sau đây là danh sách 9 cuốn sách tôi viết gần đây nhất. Trong số đó, tôi chỉ chọn tựa đề cho một cuốn.

Sách là một thứ rất mang tính cá nhân của tác giả. Tại sao tôi lại cho phép người khác lựa chọn nhan đề? Bởi vì tôi biết những ý tưởng của tôi không phải lúc nào cũng là hay nhất. Tôi thường nghĩ chúng hay nhất, nhưng khi mọi người trong phòng có ý kiến khác, lắng nghe sẽ đem lại lợi ích. Đó là lý do tôi luôn tâm niệm rằng: người chủ công ty không cần giành phần thắng – ý tưởng xuất sắc nhất mới cần điều đó.

Mel Newhoff là Phó Chủ tịch Hội đồng quản trị của Bozell Worldwide, một công ty quảng cáo hàng đầu. Trong ngành công nghiệp này, ý tưởng là tất cả. Newhoff có một vài lời khuyên hay về "bức tranh toàn cảnh" liên quan đến

các ý tưởng và làm thế nào để hợp tác với người khác về các ý tưởng ấy:

Say mê với công việc và sẵn sàng đứng lên bảo vệ ý kiến của bạn. Nhưng cũng biết khi nào nên thỏa hiệp.

Không có đam mê bạn sẽ không được đón nhận một cách nghiêm túc. Nếu bạn không bảo vệ ý kiến của mình, không ai sẽ làm điều đó hộ bạn. Đừng để những vấn đề liên quan đến nguyên tắc làm bạn dao động.

Còn một khía cạnh nữa trong việc chọn lựa ý tưởng xuất sắc nhất. Rất ít cái được gọi là "tuyệt đối" thật sự trong cuộc sống. Hầu hết các vấn đề đều liên quan đến sở thích hoặc ý kiến, chứ không phải nguyên tắc. Trong những lĩnh vực này, hãy nhận thức được rằng bạn có thể thỏa hiệp. Nếu bạn trở thành một người không thể thỏa hiệp, bạn sẽ để mất các cơ hội vào tay những người có thể.

Trở thành nhà lãnh đạo 360º và lãnh đạo đồng cấp không phải là nhất nhất làm theo ý mình, không phải là chiến thắng bằng mọi giá mà là tranh thủ được sự tôn trọng và tầm ảnh hưởng lên các đồng nghiệp để bạn có thể giúp cả nhóm chiến thắng. Bạn có cần sự say mê và kiên định, tự tin và năng lực đóng góp của mình không? Chắc chắn rồi. Bạn có nên giữ lại những giá trị cốt lõi bạn tin tưởng và giữ vững các nguyên tắc khi chúng bị thách thức không? Nhất định rồi. Nhưng đừng bao giờ quên rằng có tinh thần hợp tác chính là giúp đỡ tổ chức. Khi bạn nghĩ dưới góc độ ý kiến của chúng ta thay vì ý kiến "của tôi" hay "của cô ấy", bạn chắc chắn đi đúng hướng để giúp tập thể chiến thắng. Đó nên là động lực của bạn, chứ không chỉ cố gắng để chinh phục bạn bè và ảnh hưởng tới mọi người. Tôi tin bạn sẽ nhận ra rằng nếu bạn để ý tưởng hay nhất chiến thắng, bạn sẽ có những người bạn thật sự và nâng tầm ảnh hưởng của mình lên người khác.

NGUYÊN TẮC #7

ĐỪNG TỎ VẺ HOÀN HẢO

Bạn sẽ không làm được điều gì nếu cứ chờ cho tới khi có thể làm xuất sắc tới mức không ai bắt lỗi được mới bắt tay vào thực hiện.

John Henry Cardinal Newman

Có một anh chàng nọ liên tục bị những cơn đau đầu dữ dội hành hạ. Một hôm, anh ta đi khám bác sĩ.

"Tôi không biết tại sao tôi liên tục thấy đau đầu." Anh ta than vãn, "Tôi không uống bia rượu, hút thuốc, đi chơi đêm và ăn quá nhiều như nhiều người khác. Tôi không…"

Tới lúc này, vị bác sĩ cắt ngang anh ta: "Nào, nói cho tôi biết, có phải anh thấy đau buốt trong đầu không?"

"Đúng rồi, thưa bác sĩ", người đàn ông trả lời.

"Anh có thấy đau ở đây, ở đây và ở đây không?" bác sĩ vừa nói vừa chỉ vào các vị trí trên đầu anh ta.

“Vâng”, người đàn ông trả lời đầy hy vọng, “Đúng rồi.”

“Không có gì nghiêm trọng đâu”, vị bác sĩ từ tốn nói, “Vấn đề là anh đội vầng hào quang quá chặt.”

Nhiều lãnh đạo rất giống người đàn ông trong câu chuyện cười trên. Họ lao tâm khổ tứ cố gắng làm cho người khác nghĩ họ hoàn hảo và điều này thật sự giết chết họ. Norman Cousins, biên tập viên kỳ cựu của tờ *Saturday Review*nhận xét, vấn đề là “nhu cầu được hoàn hảo của con người là nhu cầu trở thành một giống loài khác.”

LÀM THẾ NÀO ĐỂ SỐNG “THẬT” TRONG MÔI TRƯỜNG CẠNH TRANH

Điều tồi tệ nhất mà các lãnh đạo, dù là CEO hay cán bộ cấp trung của tổ chức, có thể phạm phải là vắt kiệt sức lực vào việc khiến người khác nghĩ mình hoàn hảo. Họ là những người bất lực. Con người cần chạm tới sự hoàn hảo nhất là khi họ viết đơn xin việc. Vì thế giới này không có ai hoàn hảo, nên chúng ta cũng không cần tỏ vẻ hoàn hảo. Những người chân thực, thành thật quan tâm tới nhược điểm cũng như ưu điểm của mình sẽ lôi cuốn mọi người về với họ. Họ tạo ra sự tin tưởng. Họ dễ gần và thân thiện. Họ là làn gió mát lành trong một môi trường mà những người khác đang tranh nhau vươn tới đỉnh cao nhất bằng cách cố tỏ ra tốt đẹp.

Những cách dưới đây sẽ giúp bạn sống “thật” để trở thành một nhà lãnh đạo 360º hiệu quả.

1. Thừa nhận khuyết điểm

Mới đây, khi diễn thuyết trên một diễn đàn dành cho các CEO, tôi đã đề nghị các nhà lãnh đạo hãy thành thật thừa nhận công khai nhược điểm của mình với mọi người trong tổ chức. Sau khi kết thúc bài thuyết trình, một CEO tới chỗ tôi và nói, anh ta muốn thảo luận thêm về lời khuyên đó.

“Tôi không thể tin ngài lại đề nghị chúng tôi nói nhược điểm của mình cho người khác biết”, anh ta nói, “Tôi cho đó là một ý tưởng tồi.”

Khi tôi hỏi vì sao, anh ta trả lời: “Một lãnh đạo không bao giờ được để lộ nhược điểm hay nỗi sợ hãi. Anh ta nên kiểm soát, chỉ huy. Nếu không, mọi người sẽ mất niềm tin vào anh ta.”

“Tôi nghĩ anh đang là nạn nhân của một giả định sai lầm”, tôi trả lời.

“Như thế là sao?” anh ta hỏi lại.

Anh cho rằng nhân viên không biết nhược điểm của anh, tôi giải thích, Tôi không đề nghị anh thừa nhận nhược điểm để cung cấp cho các nhân viên thông tin họ chưa có. Tôi đề xuất như vậy là vì việc đó chứng tỏ cho mọi người thấy, anh biết những nhược điểm của mình.

Những người sát cánh bên bạn luôn biết rõ nhược điểm và những hạn chế của bạn. Nếu bạn nghi ngờ điều đó, hãy hỏi họ! Khi bạn thành thật thừa nhận những thiếu sót của mình, bạn trở nên gần gũi và đáng tin cậy hơn trong mắt nhân viên. Và khi bạn phạm sai lầm, hãy nhận lỗi và nhanh chóng xin tha thứ. Không có điều gì làm nguôi giận nhanh hơn thế và cũng không có điều gì chuẩn bị cho một mối quan hệ tốt đẹp hiệu quả hơn thế.

2. Xin lời khuyên

Có người từng nói rằng lời khuyên là cái chúng ta hỏi xin khi đã biết câu trả lời nhưng lại ước là mình chưa biết. Trường hợp đó không thường xảy ra sao? Một số người không xin lời khuyên khi không có câu trả lời bởi họ sợ việc đó sẽ làm xấu đi hình ảnh của mình, họ chỉ xin lời khuyên khi không thể đưa ra quyết định Mọi việc sẽ được hoàn thành nhanh hơn nếu mọi người yêu cầu giúp đỡ khi cần, thay vì cố gắng ra vẻ tự xoay xở được.

3. Đừng lo lắng nhiều đến những gì người khác nghĩ

Trong cuốn *The Wit and Wisdom of Winston Churchill* (Sự dí dỏm và thông thái của Winston Churchill), James C. Humes đã kể một việc xảy ra ở Hạ viện. Theo thông lệ, các đại biểu quốc hội đệ trình cặn kẽ các giải pháp, sau đó thủ tướng sẽ trả lời những đề xuất đó. Hôm đó, một đảng viên Đảng Xã hội chỉ trích Thủ tướng Churchill và đã dùng từ ngữ rất nặng nề. Trong lúc người đó nói, Churchill vẫn tỏ vẻ bình tĩnh, thản nhiên. Ông dường như còn không chú ý. Khi người đàn ông đó kết thúc bài phát biểu, Churchill chỉ đứng lên và nói: “Nếu tôi coi trọng những ý kiến của quý ngài tôn kính đây, thì có nghĩa là tôi đã tức giận.”

Những người quá coi trọng ý kiến của người khác thường có những biểu hiện rất tầm thường. Họ mắc thói quen làm hài lòng người khác. Tôi biết vậy, bởi vì tôi cũng từng là người luôn cố làm vừa lòng người khác. Khi còn trẻ, tôi thường lo lắng về những gì

người khác nghĩ về mình hơn là nghĩ đến những điều tôi có thể làm tốt nhất. Nhưng cuối cùng, mỗi chúng ta vẫn phải sống với chính mình. Phải mất một thời gian dài tôi mới biết việc mình làm đúng đắn quan trọng hơn là làm hài lòng và gây ấn tượng với người khác. Nếu cứ đuổi theo người khác, chắc chắn, tôi sẽ thất bại. Vì thế, tôi đã thay đổi, luôn tập trung làm những việc cho phép tôi ngủ ngon vào buổi tối. Khía cạnh tuyệt vời của sự không hoàn hảo là nó mang lại niềm vui cho mọi người.

Nếu bạn muốn được đồng nghiệp tin cậy, bạn phải là chính mình. Nếu bạn chân thành, tất cả mọi người sẽ đều thích bạn? Không hẳn. Nhưng giả tạo không những không khiến mọi người yêu quý bạn, mà bạn còn bị ghét nhiều hơn.

4. Sẵn sàng học hỏi người khác

Bạn đã từng gặp một ai luôn tự cho mình là chuyên gia trong mọi vấn đề chưa? Ở gần những người như vậy chẳng vui vẻ gì, bởi ý kiến đóng góp duy nhất mà họ sẵn sàng chấp nhận là của chính họ. Có một câu tục ngữ như sau: Mọi người không đi cùng với bạn trừ khi họ có thể hòa hợp với bạn.

Tôi rất thích cách cư xử của Tổng thống Abraham Lincoln khi ông gặp một người có thái độ "biết tuốt". Lincoln hỏi: "Một con cừu sẽ có bao nhiêu cái chân nếu anh gọi cái đuôi là chân?"

"Năm", người đó trả lời.

"Không", Lincoln bác lại, "Nó vẫn chỉ có bốn thôi, bởi vì gọi cái đuôi là chân không biến nó thành chân được."

Nếu bạn thật sự mong người khác coi bạn là người thân thiện, hãy tiến thêm một bước bằng cách sẵn sàng thừa nhận khuyết điểm. Hãy sẵn sàng học hỏi từ họ. Một trong những điều tôi giảng trong *Winning with People* là Nguyên tắc học hỏi: "Mỗi người chúng ta gặp đều cho chúng ta biết thêm một điều mới mẻ." Tôi thật sự tin như vậy. Nếu bạn lĩnh hội quan điểm này, tôi tin bạn sẽ phát hiện ra hai điều. Thứ nhất, bạn sẽ học được rất nhiều, bởi vì mỗi khi bạn gặp một ai đó, bạn có thêm một cơ hội học hỏi. Thứ hai, mọi người sẽ rất nhiệt tình với bạn. Khi gặp những người lạ, tôi luôn cởi mở với họ và đó là lý do họ đối xử với tôi thân thiện như những người quen lâu ngày.

5. Bỏ qua lòng tự tôn và tự phụ

Chúng ta thường hay nghĩ rằng khi gây ấn tượng với người khác,

chúng ta sẽ có ảnh hưởng với họ. Chúng ta muốn trở thành anh hùng trong mắt người khác. Điều đó gây ra rắc rối bởi vì chúng ta là những người bằng xương bằng thịt. Mọi người có thể thấy con người thật sự của chúng ta. Nếu chúng ta đặt mục tiêu gây ấn tượng với mọi người, chúng ta thổi phồng niềm kiêu hãnh và trở nên tự phụ.

Nếu chúng ta muốn gây ảnh hưởng lên người khác, đừng cố gây ấn tượng với họ. Sự kiêu hãnh thực chất chỉ là một dạng thức của sự ích kỷ, và vẻ cao ngạo chỉ là một cách lánh xa mọi người vì sợ họ thấy con người thật của bạn. Vì thế, thay vì gây ấn tượng với mọi người, hãy để họ gây ấn tượng với bạn.

Đây là vấn đề của thái độ. Những người có sức thu hút, lôi cuốn mọi người thường quan tâm đến người khác, chứ không phải bản thân họ. Họ hỏi han những vấn đề của người khác. Họ lắng nghe. Họ không cố trở thành trung tâm của sự chú ý. Và họ không bao giờ cố gắng tỏ ra hoàn hảo.

Nhà thơ kiêm giảng viên trường Đại học Harvard, Horbert Hillyer nói: "Chủ nghĩa hoàn hảo là một suy nghĩ nguy hiểm trong một thế giới không hoàn hảo. Cách tốt nhất là quên đi những nghi ngờ và bắt tay thực hiện công việc. Nếu bạn cố gắng hết mình, bạn sẽ không có thời gian để lo lắng về thất bại." Đó là lời khuyên đúng đắn. Nếu bạn luôn cố gắng hết mình, đồng nghiệp sẽ kính trọng bạn. Nếu họ kính trọng bạn, họ sẽ lắng nghe và cho bạn cơ hội. Và đó là nơi bắt đầu sự lãnh đạo.

TÓM TẮT CHƯƠNG 4

CÁC NGUYÊN TẮC LÃNH ĐẠO ĐỒNG CẤP

Trước khi bắt đầu học cách lãnh đạo cấp dưới theo cách của nhà lãnh đạo 360º, bạn hãy xem lại bảy nguyên tắc lãnh đạo đồng cấp:

NGUYÊN TẮC #1: Am hiểu, thực hành và hoàn thành chu trình lãnh đạo

NGUYÊN TẮC #2: Hoàn thiện các lãnh đạo đồng cấp trước khi cạnh tranh với họ

NGUYÊN TẮC #3: Hãy là một người bạn

NGUYÊN TẮC #4: Tránh đấu đá chính trị

NGUYÊN TẮC #5: Mở rộng vòng tròn quan hệ

NGUYÊN TẮC #6: Sẵn sàng công nhận ý tưởng xuất sắc nhất

NGUYÊN TẮC #7: Đừng tỏ vẻ hoàn hảo

5.

CÁC NGUYÊN TẮC LÃNH ĐẠO CẤP DƯỚI

"Hãy theo tôi, bạn sẽ được tăng thêm giá trị."

Lãnh đạo, theo cách hiểu truyền thống, là một hoạt động từ trên xuống dưới. Sếp chỉ huy, cấp dưới tuân thủ. Thật đơn giản. Nếu bạn từng lãnh đạo người khác, bất kể trong bao lâu, bạn có thể dễ bỏ qua phần này với ý nghĩ: "Tôi biết quá rồi." Tuy nhiên, tôi không muốn bạn bỏ qua điều thật sự quan trọng này.

Nhà lãnh đạo 360º được định nghĩa ngay từ đầu là lãnh đạo bằng cách gây ảnh hưởng chứ không phải bằng chức vị hay quyền lực. Họ sử dụng phương pháp này không chỉ với cấp trên, đồng cấp mà cả với cấp dưới. Điều này giúp cho nhà lãnh đạo 360º làm việc thật hiệu quả. Họ dành thời gian và nỗ lực tạo uy tín với tất cả mọi người, kể cả những người không thuộc quyền quản lý của mình.

Cốt lõi của phương pháp này là phải tạo ra giá trị cho những người dưới quyền. Vị đô đốc Jame B. Stockdale nói:

Lãnh đạo phải dựa trên thiện chí. Thiện chí không có nghĩa là cố tạo ra sự quan tâm hay những hành động, lời nói "mị dân" mà là mong muốn giúp đỡ cấp dưới xuất phát từ trái tim. Chúng ta thường mệt mỏi với những lãnh đạo làm chúng ta sợ, với những lãnh đạo làm chúng ta yêu và mệt mỏi, ngay cả với những lãnh đạo cho phép chúng ta tự do. Chúng ta cần một người đứng đầu có thể giúp mọi người cùng phát triển. Nhà lãnh đạo đó không bao giờ bị thất nghiệp, càng không bao giờ thiếu người theo. Một điều lạ là nhà lãnh đạo kiệt xuất tạo ra quyền uy bằng cách trao quyền.

Là một nhà lãnh đạo 360º, khi quản lý nhân viên, bạn phải làm

nhiều hơn họ. Bạn phải tìm hiểu kỹ nhân viên. Bạn giúp họ tìm ra sở trường và phát huy tối đa tiềm năng của bản thân. Bạn chỉ đường bằng cách làm gương cho họ noi theo. Bạn giúp họ trở thành người vĩ đại hơn họ có thể tự mình đạt được. Và bạn tưởng thưởng những đóng góp của họ cho tổ chức.

Tóm lại, bạn nỗ lực hết mình để giúp họ tạo ra giá trị gia tăng bằng bất cứ phương pháp nào.

NGUYÊN TẮC #1

BƯỚC CHẬM RÃI QUA KHU VỰC LÀM VIỆC CỦA NHÂN VIÊN

Một trong những sai lầm lớn nhất của các nhà lãnh đạo là dành quá nhiều thời gian trong văn phòng và quá ít thời gian với nhân viên. Lãnh đạo thường bị cuốn theo lịch trình, để tâm quá nhiều đến giải quyết sự vụ vì họ muốn công việc được hoàn tất. Họ ẩn trong "hang", rồi vội vã lao đến phòng họp và lờ đi hết thảy mọi người trong văn phòng khi đi ngang qua. Đó là một sai lầm tai hại! Lãnh đạo là gì nếu không phải là làm việc với con người? Nếu bạn quên mất yếu tố con người, bạn đang tự hủy hoại vai trò lãnh đạo của mình hoặc vô tình làm xói mòn nó. Rồi một ngày kia,

khi chợt nhận ra mình đang lãnh đạo con người, bạn phát hiện ra không có ai theo mình cả và bạn lê bước cô đơn.

Tạo dựng mối quan hệ luôn là tiền đề cho khả năng lãnh đạo hiệu quả. Người lãnh đạo quên đi tầm quan trọng của việc tạo dựng mối quan hệ thường có xu hướng dựa vào chức vị của họ. Hoặc là, họ hy vọng năng lực có thể giải quyết mọi vấn đề. Đúng vậy, lãnh đạo giỏi thì có năng lực, nhưng họ còn cần chú ý chăm sóc các mối quan hệ với mọi nhân viên thuộc quyền.

Cách tốt nhất giúp bạn giữ được mối quan hệ với mọi người, đồng thời nắm được tiến độ thực hiện công việc của họ là đề cập đến công việc một cách thân thiện khi lướt qua đám nhân viên. Khi gặp nhân viên ở bãi giữ xe, hãy trò chuyện với họ. Đến họp sớm hơn một chút nhưng đừng vội bắt đầu mà dành thời gian nói chuyện với họ. Và, hãy bước chậm rãi qua khu làm việc của nhân viên. Nói chuyện với họ và tạo cho họ cơ hội bày tỏ với bạn.

Khi liên hệ với nhân viên, lãnh đạo cấp trung có lợi thế hơn lãnh đạo cao cấp, đó là vì họ gần gũi hơn với nhân viên lãnh đạo cao cấp. Họ có nhiều thời gian dành cho nhân viên hơn (mặc dù thực tế có thể không phải vậy). Nhân viên không có cảm giác sợ "làm phiền" sếp, không bị miễn cưỡng khi "lấy" thời gian của sếp.

Bước chậm rãi qua khu làm việc của nhân viên là một kỹ năng quan trọng trong việc lãnh đạo nhân viên, bất kể bạn ở vị trí nào trong sơ đồ tổ chức. Quan trọng là bạn phải thực hiện điều đó ngay từ khi còn ở phân khúc giữa của tổ chức, không phải đợi đến lúc lên đến vị trí cao nhất. Một số gợi ý dưới đây sẽ giúp bạn phát triển kỹ năng này.

1. Hãy chậm lại

Để kết nối với mọi người, bạn nên di chuyển với vận tốc của họ. Khi kết nối với cấp trên, có thể bạn cần tăng tốc. Mặc dù điều này không phải luôn đúng, nhưng thông thường, càng "leo cao" trong hệ thống cấp bậc của tổ chức, người ta càng cần nhanh hơn. Lãnh đạo đứng đầu thường có năng lượng vô hạn và tư duy rất nhạy bén.

Ngược lại, khi bạn nhìn xuống, mọi người "chuyển động" chậm hơn. Tất nhiên, cũng không phải tất cả mọi người đều chậm, nhưng thường là vậy. Những người ở vị trí thấp nhất không xử lý thông tin và ra quyết định nhanh như sếp của họ. Một phần vì họ có ít thông tin hơn, một phần vì họ có ít kinh nghiệm hơn.

Đa số những người có thiên hướng làm lãnh đạo đều nhanh nhẹn bẩm sinh. Nhưng nếu bạn muốn trở thành lãnh đạo giỏi hơn, bạn thật sự cần đi chậm lại. Bạn có thể di chuyển nhanh hơn nếu đi một mình. Bạn có thể một mình gặt hái nhiều vinh quang cá nhân. Nhưng để lãnh đạo người khác, bạn cần đi chậm lại để kết nối, thu nạp và đưa họ cùng đi với bạn.

Nếu bạn có con, bạn sẽ hiểu điều này một cách bản năng. Lần tới, nếu bạn cần làm một việc gì đó trong gia đình, hãy thử làm theo hai cách. Cách thứ nhất, nhờ con giúp đỡ. Nghĩa là bạn cần "tuyển mộ", huấn luyện, chỉ đạo, giám sát chúng; có thể bạn còn cần tuyển mộ lại, huấn luyện lại, định hướng lại, v.v… Tùy theo lứa tuổi của trẻ, việc này có thể khá mệt mỏi, và ngay cả khi công việc hoàn tất, bạn cũng có thể cần phải làm lại.

Sau đó, thử thực hiện công việc đó một mình. Bạn có thể hoàn tất nhanh tới mức nào? Chất lượng công việc tốt hơn tới mức nào? Bạn có đỡ bực mình khi giải quyết công việc không? Không có gì lạ khi các bậc phụ huynh bắt đầu cho con tham gia các công việc để dạy dỗ và phát triển chúng, nhưng chẳng mấy chốc, họ "giơ tay đầu hàng" và… tự làm lấy cho đỡ vướng tay chân.

Làm việc một mình nhanh hơn (ít nhất là ban đầu), nhưng lợi ích

mang lại thì không giống nhau. Nếu bạn muốn con cái được học tập, khôn lớn và phát huy khả năng, bạn cần phải trả giá, mất thời gian và nhọc sức để hướng dẫn chúng qua các quá trình – thậm chí khi điều đó có nghĩa là đi chậm lại và hủy bỏ một vài công việc đã lên lịch. Điều này hoàn toàn tương tự như với nhân viên của mình. Lãnh đạo không cần thiết là người đầu tiên đến đích – những người chạy một mình là người chạy nhanh nhất. Lãnh đạo giỏi là người đầu tiên đưa tất cả nhân viên của mình đi qua vạch đích. Phần thưởng của sự lãnh đạo – ở nhà hay ở nơi làm việc – đến sau khi công việc được mọi người hoàn thành.

2. Thể hiện sự quan tâm

Khi bạn kiểm tra thùng thư ở nhà, việc đầu tiên bạn làm là xem lướt qua các lá thư. Bạn kiếm tìm cái gì? Hẳn là một phong bì viết tay nào đó, bởi vì đấy thường là dấu hiệu cho thấy thư gửi riêng cho bạn từ một người mà bạn biết. Tất cả chúng ta đều khao khát có liên lạc cá nhân từ người nào quan tâm tới mình.

Tôi đã đọc ở đâu đó là mỗi năm, Cục Bưu chính Hoa Kỳ chuyển phát 170 tỷ bức thư. Vậy mà trong biển thư khổng lồ này, chỉ có dưới 4% là thư từ cá nhân. Điều đó có nghĩa là bạn phải lựa qua một trăm hóa đơn, tạp chí, thông báo từ ngân hàng, thư chào hàng thẻ tín dụng, thư quảng cáo và các thư khác để tìm ra bốn bức thư từ người nào đó quen biết và thật sự quan tâm tới bạn.

Những người đi theo bạn cũng vậy, họ khao khát được bạn quan tâm đến mình. Đa số đặc biệt hài lòng khi biết rằng sếp quan tâm chân thành và trân trọng họ với tư cách là con người chứ không phải như những lao động chỉ để hoàn thành công việc cho sếp hay tổ chức.

3. Cân bằng giữa mối quan tâm cá nhân và quan tâm công việc

Các nhà lãnh đạo thể hiện sự quan tâm tới nhân viên cần tìm ra sự cân bằng giữa mối quan tâm cá nhân và quan tâm công việc. Quan tâm công việc thể hiện bạn có mong muốn giúp đỡ họ. Đó là điểm chung của tất cả lãnh đạo giỏi. Quan tâm cá nhân thì sâu hơn – nó thể hiện trái tim bạn.

Khi bạn quan tâm tới nhân viên như những con người đáng trọng, bạn không nên vượt quá giới hạn. Có một ranh giới mà nếu vượt qua nó, mối quan tâm trở nên không phù hợp. Bạn phải không tò mò, tọc mạch vào chuyện người khác. Bạn nên thể hiện mình mong muốn giúp đỡ, chứ không phải xâm phạm sự riêng tư của

người khác hay khiến họ cảm thấy bất an.

Hãy bắt đầu bằng cách hỏi những câu hỏi vô tư, khách quan. Bạn có thể yên tâm hỏi han về tình hình của vợ/chồng hay con cái họ, cũng có thể hỏi về sở thích hay những mối quan tâm bên ngoài của họ. Hoặc bạn có thể hỏi rất chung chung như: "Tình hình dạo này thế nào?" không chỉ chú ý tới nội dung câu trả lời mà còn để ý bất cứ phản ứng cảm xúc nào. Nếu bạn cảm thấy có khúc mắc gì đó, hãy đặt câu hỏi tiếp theo không mang tính đe dọa như: Mọi thứ vẫn tốt đẹp cả chứ? – nhớ là đừng thúc ép. Nếu họ quyết định nói ra, đừng phán xét, ngắt lời và đưa ra lời khuyên quá sớm trừ khi họ hỏi xin lời khuyên cụ thể.

Tại sao bạn nên dành thời gian làm việc này? Thực tế là khi cuộc sống cá nhân của nhân viên suôn sẻ, thì công việc thường thuận lợi. Chuyện xảy ra trong đời sống cá nhân tác động lên mọi khía cạnh công việc. Nếu bạn biết chút ít về đời sống cá nhân của nhân viên, bạn có thể biết nên kỳ vọng điều gì ở họ trong công việc và có cơ hội giúp đỡ họ.

4. Chú ý khi người ta bắt đầu lảng tránh bạn

Nếu bạn luyện thói quen đi chầm chậm qua khu vực làm việc, bạn sẽ hiểu rõ hơn nhân viên và tổ chức. Bạn sẽ biết khi nào mọi việc đang diễn ra suôn sẻ. Trực giác lãnh đạo của bạn sẽ tăng lên, và bạn nhanh chóng nhận ra khi có điều không ổn.

Đa số mọi người bị lệ thuộc vào thói quen. Họ bị nhiễm các khuôn mẫu và thực hiện công việc theo cùng một cách. Khi rảo bước quanh khu vực làm việc, bạn sẽ quen với việc gặp gỡ mọi người. Bởi vì bạn sẽ được cho là gần gũi, thân thiện. Mọi người sẽ ngừng lại hoặc chui ra khỏi "cái tổ" của họ để tán gẫu với bạn. Bạn sẽ nhận thấy tâm trạng của mọi người. Nếu một người thường ngày rất cởi mở có chuyện gì đó không ổn, thì sẽ tự nhiên tránh mặt bạn. Vì vậy, khi bạn đi quanh khu vực làm việc, bạn phải tự hỏi: "Ai là người mà từ sáng tới giờ mình chưa thấy?"

Thường thì không phải điều người ta nói ra, mà là điều họ không nói ra mới ám chỉ rằng có điều gì đó không ổn. Mọi người luôn mang tới tin tốt rất nhanh, nhưng lại tránh mang đến tin xấu. Tôi thường thấy nhiều ví dụ về điều này trong công ty tư vấn của tôi, ISS. Mỗi lần, khi chúng tôi đang cố gắng thúc đẩy dự án hợp tác, nếu công ty muốn ký kết hợp đồng với chúng tôi, họ sẽ thông báo điều đó ngay lập tức. Nếu không, rất lâu sau họ mới liên lạc với chúng tôi. Nhà lãnh đạo 360º tài giỏi luôn đi chậm để nhìn thấy,

lắng nghe và cảm nhận được mọi ẩn ý.

5. Hãy hướng tới nhân viên rồi nhân viên sẽ hướng tới công việc

Nhà lãnh đạo 360º có rất nhiều phẩm chất tuyệt vời. Song họ có một phẩm chất chung là dành phần lớn nỗ lực vào con người, mặc dù vẫn luôn say sưa với tầm nhìn của mình và yêu thích hành động. Những nhà quản lý chỉ thiên về công việc thường có kết cục mất cả yếu tố con người lẫn yếu tố công việc. Nhưng những lãnh đạo thiên về con người luôn phát triển con người – và công việc.

Khi bạn cố gắng bước chậm rãi qua khu vực làm việc, tôi muốn khuyến khích bạn tìm ra phương thức độc đáo của riêng mình. Một phương thức thực tế, phù hợp với cá tính, tính chất công việc và phong cách lãnh đạo của bạn. Một buổi tối mùa thu, trong khi đang xem chương trình bóng bầu dục tối thứ hai, tôi tìm được một ví dụ tuyệt vời minh họa cho ý này. Nhân vật chính trong cảnh quay giờ nghỉ giữa hiệp là huấn luyện viên Dick Vermeil. Ông được phỏng vấn về đội bóng của mình, đội Kansas City Chiefs, và về mục tiêu của ông cho mùa bóng năm đó, nhưng điều đó chưa cuốn hút sự chú ý của tôi.

Xen vào cảnh phỏng vấn, người ta chiếu cảnh Vermeil và đội bóng trong buổi tập. Khi các cầu thủ đang khởi động, người huấn luyện viên kỳ cựu ấy đi dọc qua dãy cầu thủ, chuyện trò với họ. Ông dừng lại bên cạnh một cầu thủ, và hỏi: “Vợ cậu dạo này thế nào?” Và họ trò chuyện một lúc.

Người phỏng vấn hỏi Vermeil về cuộc trò chuyện đó, và ông giải thích rằng vợ của cầu thủ đó đang phải chiến đấu với bệnh lupus . Ông nói tiếp là ông không chỉ quan tâm tới việc các cầu thủ bắt bóng hay cản bóng thế nào. Ông quan hệ với họ trước tiên như những người bạn, rồi sau mới là với tư cách cầu thủ. Tôi từng nói chuyện với Dick Vermeil, và ông kể với tôi là ông thường mời các cầu thủ ghé qua nhà để tán gẫu và để họ hiểu thêm về nhau.

Điều thật sự lôi cuốn sự chú ý của tôi đó là khi Vermeil “tái xuất giang hồ” để huấn luyện đội St. Loois Rams năm 1997, sau 14 năm gián đoạn. Các cầu thủ lúc đầu tỏ ra hoài nghi về phương pháp của Vermeil và nghĩ rằng ông quá lạc hậu. Ông bảo họ chỉ việc giữ vững quyết tâm và chờ xem điều gì sẽ xảy ra. Điều đã xảy ra là đội đã giành cúp Super Bowl năm 1999.

Vermeil sẽ giúp đội bóng giành thêm một cúp Super Bowl nữa chứ? Tôi không biết. Nhưng tôi biết chắc rằng, ông đã tìm ra cách

đi chậm rãi qua hành lang, để gần gũi và kết nối với các cầu thủ. Và chính vì vậy, các cầu thủ kính trọng ông và tập luyện chăm chỉ vì họ biết ông quan tâm tới họ. Nhà lãnh đạo còn mong gì hơn thế!

NGUYÊN TẮC #2

COI MỖI NGƯỜI LÀ MỘT ĐIỂM 10

Tôi muốn hỏi bạn một câu: Bạn yêu quý giáo viên nào nhất? Hãy hồi tưởng những năm tháng bạn đi học, từ mẫu giáo tới năm cuối đại học. Ai nổi bật? Có phải đó là một giáo viên làm thay đổi cuộc đời bạn? Đa số chúng ta đều có một giáo viên ưa thích. Giáo viên ưa thích nhất của tôi là thầy dạy thêm ở lớp chủ nhật tên là Glen Leatherwood. Thế còn người thầy đáng nhớ nhất của bạn là ai?

Điều gì khiến giáo viên đó khác biệt? Do kiến thức môn học? Hay phương pháp giảng dạy? Một giáo viên có thể sở hữu một kiến thức tuyệt vời và nắm vững những phương pháp sư phạm xuất sắc, điều khác biệt giữa người đó và những giáo viên khác là niềm tin của họ dành cho bạn. Giáo viên đó chắc hẳn đã coi bạn như một học sinh luôn đạt điểm 10. Người giáo viên luôn đe nẹt và nói rằng bạn thật ngu dốt và vô kỷ luật không phải là người truyền cảm hứng cho bạn học tập và trưởng thành. Người nghĩ rằng bạn tuyệt vời và nói với bạn như vậy mới làm được điều đó.

Bây giờ, tôi muốn bạn nghĩ về công việc của mình và những cấp trên của bạn từ trước đến nay. Khi nghĩ về họ, hãy tự hỏi những câu sau:

Tôi đã nỗ lực hết mình cho người nào? Cấp trên là người tin rằng tôi là một nhân viên điểm 10 hay chỉ là đứa điểm 2?

Tôi thích làm việc với ai? Cấp trên là người tin rằng tôi là một nhân viên điểm 10 hay chỉ là đứa điểm 2?

Tôi dễ tiếp cận nhất với ai? Cấp trên là người tin rằng tôi là một nhân viên điểm 10 hay chỉ là đứa điểm 2?

Ai là người muốn điều tốt nhất cho tôi? Cấp trên là người tin rằng tôi là một nhân viên điểm 10 hay chỉ là đứa điểm 2?

Tôi đã học hỏi từ ai nhiều nhất? Cấp trên là người tin rằng tôi là một nhân viên điểm 10 hay chỉ là đứa điểm 2?

Nhà lãnh đạo 360º nhận được nhiều hơn từ nhân viên của họ vì họ đánh giá cao nhân viên. Họ tôn trọng nhân viên, vì thế, các

nhân viên muốn đi theo họ. Thái độ tích cực, tinh thần lạc quan mà họ thể hiện trong phong cách lãnh đạo tạo ra môi trường làm việc tích cực, nơi mỗi người trong nhóm có một vị trí và một công việc có ý nghĩa – và cũng là nơi mà mọi người khát khao đóng góp cho sự thành công.

Với một số người, điều này dễ dàng và tự nhiên, đặc biệt nếu họ có tính cách tích cực. Tôi thấy những người được khuyến khích và được tôn trọng từ nhỏ thường có thiên hướng phát triển người khác theo bản năng. Nếu bạn không thuộc số đó thì cũng không sao, thực tế đây là một kỹ năng mà ai cũng có thể học được và đó là điều bắt buộc cho bất cứ ai muốn trở thành nhà lãnh đạo 360º.

Nếu bạn thật sự muốn giỏi kỹ năng này, hãy áp dụng những gợi ý sau khi làm việc với mọi người.

1. Coi nhân viên như người mà họ có thể trở thành

Tác giả Bennett Cerf từng viết rằng, J. William Stanton, người nhiều năm làm Hạ nghị sĩ bang Ohio trong Quốc hội Mỹ, luôn nâng niu một bức thư ông nhận được từ Phòng Thương mại ở Painesville, Ohio, năm 1949. Đoạn đầu của bức thư từ chối lời đề nghị của Stanton mời một hạ nghị sĩ vừa đắc cử phát biểu chính cho bữa tối gây quỹ. Đoạn tiếp theo viết: "Năm nay, chúng tôi thật sự cần một diễn giả nổi tiếng, người đảm nhận tiết mục "đinh" của chương trình, vì vậy, chúng tôi muốn mời huấn luyện viên trưởng đội bóng bầu dục trường Đại học John Caroll. Chúng tôi xin cảm ơn ông vì cũng đã giới thiệu ông ấy – Hạ nghị sĩ John F. Kennedy." Nếu đặt mình vào đó, bạn có trong đầu khái niệm nào về huấn luyện viên đó không? Tôi thì không hề.

Bạn có một "John F. Kennedy" tiềm năng trong nhóm mình không? Hay một Jack Welch? Hay Mẹ Teresa? Thật dễ dàng nhận ra một tài năng xuất chúng khi nó "nở rộ", song trước khi họ nổi tiếng thì sao?

Hãy kiếm tìm tài năng tiềm tàng trong mỗi người mà bạn phụ trách. Khi đã tìm thấy, hãy cố gắng hết sức để biến tiềm năng đó thành khả năng thật sự. Có người thấy bất an khi nhận ra một "ngôi sao" tiềm năng, có khi còn cố vùi dập nó đi bởi họ lo lắng thành tích đó sẽ làm lu mờ hình ảnh của họ. Nhưng nhà lãnh đạo 360º thì khác, họ chắp cánh cho những tài năng đó. Họ nhận thức được rằng những người có tiềm năng to lớn dù thế nào cũng sẽ thành công. Việc tốt nhất họ nên làm là phát hiện tài năng và khuyến khích phát triển. Theo cách đó, họ gia tăng giá trị cho

những người này và đóng vai trò tích cực cho quá trình tỏa sáng của các ngôi sao.

2. Để họ "vay" niềm tin của bạn

Năm 1989, Kevin Myers chuyển từ Grand Rapids, Michigan tới Lawrenceville, Georgia, để thành lập nhà thờ. Kevin là một lãnh đạo trẻ thông minh, tiền đồ rộng mở và tổ chức bảo trợ của anh, Nhà thờ Cộng đồng Kenwood, rất nhiệt tình hỗ trợ anh.

Kevin làm tất cả những điều đúng đắn khi chuẩn bị cho buổi lễ đầu tiên của Nhà thờ Cộng đồng Crossroads. Anh dành hàng tuần nói chuyện với những người trong cộng đồng, lựa chọn địa điểm "đắc địa" và tìm kiếm các tình nguyện viên sẵn sàng phục vụ cho buổi lễ. Buổi lễ đầu tiên, hy vọng của anh bị tiêu tan khi chỉ có khoảng 90 người có mặt, một phần ba số lượng anh mong đợi. Đó là một thất vọng lớn vì Kevin từng làm trong một nhà thờ lớn và năng động, anh không nghĩ mình lại hành lễ ở một giáo đoàn nhỏ. Tuy vậy, anh vẫn quyết tâm bền chí, hoạch tính rằng trong một hoặc hai năm, anh sẽ vượt qua giai đoạn khó khăn nhất và kiến thiết một kiểu nhà thờ hợp với chiến lược của mình.

Sau ba năm nỗ lực, nhà thờ phát triển không đáng kể, Kevin toan bỏ cuộc. Anh tới Michigan gặp Wayne Schmidt, sếp cũ của anh ở Kenwood và cũng là nhà tài trợ đầu tiên cho nỗ lực xây dựng nhà thờ của Kevin. Như một kẻ thất bại, Kevin nói với Wayne rằng anh cần một công việc, bởi vì anh đang dự tính đóng cửa nhà thờ ở Georgia. Câu trả lời của Wayne đã làm thay đổi cuộc đời Kevin. Wayne nói: "Kevin, nếu cậu mất niềm tin, hãy vay của tôi."

Vẫn không chắc chắn về tương lai, song biết ơn Wayne về niềm tin ông dành cho mình, Kevin quay lại Georgia và tiếp tục nỗ lực. Dần dần, khi Kevin trưởng thành hơn trên cương vị lãnh đạo, giáo đoàn của anh cũng phát triển. Khi tôi viết cuốn sách này, mỗi tuần, Kevin làm chủ lễ cho khoảng 3.400 người, đưa giáo đoàn của anh vào hàng những giáo đoàn đứng đầu của nước Mỹ.

Khi những người do bạn lãnh đạo không tin vào bản thân, bạn có thể giúp họ tin, giống như Wayne đã làm với Kevin. Hãy coi nó là một khoản cho vay, một thứ bạn có thể cho không, vậy mà nhiều khi khoản vay đó sau này sẽ được hoàn lại cùng một khoản lãi khi người ấy thành công.

3. "Chụp" ngay khoảnh khắc người đó làm được một việc tốt

Nếu bạn mong muốn coi mỗi nhân viên là một người đáng điểm

10 và muốn giúp họ tin tưởng bản thân, bạn cần khuyến khích họ bằng cách "bắt quả tang" họ đang làm điều gì đó đúng đắn, tốt đẹp. Điều đó thật sự là đi ngược với văn hóa của chúng ta. Chúng ta được huấn luyện cả đời để bắt quả tang người khác đang làm điều sai trái. Nếu cha mẹ và thầy cô giáo bắt gặp chúng ta đang làm một việc gì đó, bạn có thể chắc rằng đó là việc sai trái. Bởi vậy, chúng ta có khuynh hướng nghĩ giống vậy.

Khi bạn tập trung vào tiêu cực và bắt quả tang người khác đang làm điều gì sai, việc đó không có sức mạnh thật sự để khiến họ tốt hơn. Khi chúng ta bắt gặp người khác làm gì đó sai trái, họ trở nên phòng thủ. Họ thanh minh; họ lẩn tránh. Trái lại, nếu chúng ta bắt gặp người khác đang làm điều gì đó đúng đắn, việc đó sẽ cho họ một động lực tích cực. Nó giúp họ khai thác tiềm năng, khiến họ muốn làm tốt hơn nhiều nữa.

Hãy dành thời gian kiếm tìm những điều được thực hiện tốt. Chúng không cần phải là những thứ to tát, mặc dù tất nhiên bạn muốn ngợi ca những điều lớn lao. Nó có thể là bất cứ điều gì, miễn là bạn chân thành khi khen ngợi.

4. Tin tưởng điều tốt đẹp – cho mọi người cơ hội được nhìn nhận lại

Khi chúng ta đánh giá bản thân, do bản năng, chúng ta chấp nhận hành động của mình và thường xem xét lại khi làm một việc không tốt. Tại sao lại như vậy? Bởi vì chúng ta nhìn nhận bản thân theo ý muốn. Trái lại, khi đánh giá người khác, chúng ta luôn phán xét dựa trên hành động của họ. Hãy nghĩ xem sự hợp tác của chúng ta với người khác sẽ tích cực bao nhiêu khi chúng ta tin tưởng vào phẩm chất tốt đẹp nhất và chấp nhận hành động của họ, giống như chúng ta thường làm với bản thân.

Nhiều người miễn cưỡng không dám chọn thái độ này vì họ sợ người khác coi họ là khờ khạo hay dễ bị lợi dụng. Thực tế là, những người ít nghi ngờ không hề yếu đuối hơn những người đa nghi; họ thậm chí còn mạnh mẽ hơn. Tôi sẽ chứng minh điều này qua những thực tế trích dẫn từ công trình nghiên cứu của Giáo sư Xã hội học Morton Hunt.

Những tưởng: Người cả tin dễ bị lừa gạt hơn.

Thực tế: Người cả tin không dễ bị lừa gạt hơn người đa nghi.

Những tưởng: Người cả tin không nhạy bén về cảm giác thật sự của người khác như người đa nghi.

Thực tế: Người cả tin giỏi "đọc" thâm tâm mọi người hơn những người khác.

Những tưởng: Người nhận thức thấp về bản thân dễ tin người hơn người nhận thức cao.

Thực tế: Ngược lại mới đúng. Người nhận thức tốt về bản thân sẵn sàng mạo hiểm tình cảm hơn.

Những tưởng: Người ngu ngốc cả tin; người thông minh đa nghi.

Thực tế: Người có tài năng hay luôn đạt điểm cao ở lớp không đa nghi hay ngờ vực hơn người được nhận xét là kém thông minh.

Những tưởng: Người cả tin dựa dẫm vào người khác, để người khác chỉ đạo cuộc sống của họ; người đa nghi dựa vào bản thân họ.

Thực tế: Ngược lại mới đúng. Người cảm thấy bị các tác nhân và thế lực bên ngoài kiểm soát thường đa nghi hơn, trong khi người cảm thấy có trách nhiệm với cuộc sống của mình dễ tin tưởng hơn.

Những tưởng: Người cả tin không đáng tin cậy hơn người đa nghi.

Thực tế: Người đa nghi ít đáng tin hơn. Các nghiên cứu xác nhận điều người Hy Lạp cổ từng nói: "Người nào đa nghi nhất nên được tin tưởng ít nhất."

Bạn nên cân nhắc người khác giống như khi bạn đánh giá bản thân. Điều đó không đòi hỏi quá nhiều, và lợi ích bạn thu được có thể sẽ rất lớn.

5. Có rất nhiều định nghĩa cho "điểm 10"

Điểm 10 có nghĩa là gì? Khi bạn bắt đầu đọc chương này, tôi khuyên bạn coi mọi người như những người đạt điểm 10, trong đầu bạn có xuất hiện một hình ảnh nào đó về số 10 không? Và bạn có lập tức bắt đầu so sánh những người làm việc cho bạn với hình ảnh đó và nhận ra họ không đạt? Tôi không ngạc nhiên nếu chuyện đó xảy ra, bởi vì tôi nghĩ hầu hết chúng ta đều có một quan niệm khá thiển cận về những thành tố tạo nên điểm 10.

Trong trường hợp phải cải thiện các kỹ năng, tôi tin rằng phần lớn mọi người không thể tăng khả năng của họ quá hai điểm trên thang từ 1 tới 10. Giả dụ, một người bẩm sinh khả năng toán chỉ được điểm 4, dù có cố gắng thế nào đi nữa, cũng khó mà đạt cao

hơn điểm 6. Nhưng thật tuyệt là mọi người đều kiệt xuất trong một lĩnh vực nào đó, và điểm 10 không phải lúc nào cũng như nhau.

Trong cuốn sách *Now, Discover Your Strengths* (Ngay bây giờ, hãy khám phá các ưu điểm của bạn), các tác giả Marcus Buckingham và Donald O. Clifton chỉ ra 34 lĩnh vực thế mạnh của con người – bất cứ điều gì từ tinh thần trách nhiệm cho tới khả năng chinh phục người khác. Và họ quả quyết rằng bất cứ ai cũng có ít nhất một kỹ năng mà họ giỏi hơn 10 nghìn người khác. Điều này có nghĩa là họ tin rằng mỗi người có thể là một số 10 trong một lĩnh vực nào đó. Bạn có thể tập trung vào lĩnh vực đó khi khuyến khích nhân viên.

Nhưng giả sử bạn tuyển một người không có bất cứ kỹ năng nào được điểm 10 hay có thể phát triển lên tới điểm 10, bạn có nên coi họ là "vô phương cứu chữa" không? Không! Chắc bạn cũng biết, có những lĩnh vực không đòi hỏi kỹ năng mà một người có thể phát triển lên tới điểm 10 bất chấp xuất phát điểm của anh ta là ở đâu, chẳng hạn như thái độ, khát vọng, tính kỷ luật hay sự kiên trì. Nếu bạn không nhìn thấy số 10 triển vọng ở bất cứ lĩnh vực nào khác, hãy nhìn vào những lĩnh vực này.

6. Đối xử với họ như thể họ đã đạt điểm 10

Phần lớn các lãnh đạo đối xử với mọi người theo điểm số mình dành cho họ. Nếu các nhân viên thực hiện công việc ở trình độ trung bình – giả sử là điểm 5 – thì sếp đối xử với họ tại điểm 5. Nhưng tôi cho rằng mọi người, ai cũng xứng đáng được đối xử như thể họ đã làm việc rất tốt, ngay cả khi họ chưa đạt tới mức đó. Tôi nói như vậy bởi vì mỗi người đều có giá trị và tư cách như một con người và xứng đáng được đối xử tôn trọng. Điều này không đồng nghĩa với việc bạn khen thưởng cho thành tích tồi, mà nghĩa là bạn đối xử với mọi người tốt đẹp và tích cực, ngay cả khi họ không làm như vậy với bạn.

Theo quan sát của tôi, mọi người luôn vươn tới sự kỳ vọng của sếp nếu họ yêu quý anh ta. Nếu bạn xây dựng được mối quan hệ bền vững với các nhân viên và họ chân thành yêu quý, kính trọng bạn, họ sẽ làm việc chăm chỉ và cống hiến hết mình.

Trong nhiều năm, tôi học được rất nhiều điều về nghệ thuật lãnh đạo từ nhiều người, nhưng người tôi ngưỡng mộ nhất là cha tôi, Melvin Maxwell. Tháng 12/2004, tôi tới thăm cha mẹ ở Orlando. Trong thời gian đó, tôi có lịch tham dự một hội thảo qua điện

thoại. Do tôi cần một nơi yên tĩnh để làm việc này, cha cho tôi sử dụng văn phòng của ông.

Khi ngồi vào bàn làm việc của ông, tôi để ý đến tấm thẻ đặt cạnh điện thoại có nét chữ của cha:

#1: Xây dựng con người bằng sự khích lệ.

#2: Trao niềm tin cho con người bằng sự công nhận.

#3: Tôn vinh con người bằng lòng biết ơn.

Tôi biết ngay vì sao tấm thẻ đặt ở đó. Cha tôi tự nhắc mình cách đối xử với người khác thế nào khi nói chuyện qua điện thoại với họ. Và tôi nhanh chóng nhớ rằng cha tôi, chứ không phải ai khác, đã dạy tôi coi mỗi người như một điểm 10.

Hãy bắt đầu từ hôm nay, nhìn nhận và dẫn dắt mọi nhân viên trở thành những người mà họ có thể trở thành, chứ không chỉ như những người mà họ đang thể hiện. Bạn sẽ vô cùng ngạc nhiên bởi cách họ đáp lại. Không những mối quan hệ của bạn với họ được cải thiện và năng suất của họ sẽ tăng cao, mà bạn còn giúp họ vươn tới tiềm năng và trở thành con người mà tạo hóa ban cho.

NGUYÊN TẮC #3

PHÁT TRIỂN TỪNG NHÂN VIÊN VỚI TƯ CÁCH MỘT CON NGƯỜI

Khi Jack Welch còn làm Tổng Giám đốc General Electric, ông đã tiến hành những cuộc cắt giảm biên chế lớn. Hàng năm, 10% số nhân viên làm việc không hiệu quả bị cho thôi việc. Khi đó, việc này bị những người chống đối chỉ trích gay gắt. Thế nhưng, mục đích của việc cắt giảm này rất rõ ràng, không có gì nhẫn tâm, mà đó là cách giúp cải thiện tổ chức.

Giảm biên chế những nhân viên yếu kém, hay tuyển thêm nhân viên giỏi từ bên ngoài là cách giúp tổ chức phát triển. Nhưng các lãnh đạo ngày nay đã dần nhận ra đó không phải những phương pháp tối ưu giúp cải thiện tổ chức. Vài năm trước, tôi đọc một bài báo trên tờ USA Today cho rằng các ông chủ đã bắt đầu nhìn nhận giá trị của nhóm nhân viên trung bình trong công ty, những người không phải siêu sao nhưng cũng không phải là nhân viên kém. Họ được gọi là những "cầu thủ hạng B". Bài báo viết:

Khi những ông chủ không bận tâm sa thải những người làm kém, họ lao vào "săn" những "tay chiến hạng A" từ các đối thủ cạnh

tranh trên thương trường. Nhưng dần dần họ nhận ra, thành bại không nằm ở những mắt xích yếu nhất hay mạnh nhất mà chính tại khúc giữa vững chắc – những cầu thủ hạng B... 75% người lao động làm nên tất cả nhưng thường bị bỏ quên.

Như tác giả bài báo đã viết, những người ở phân khúc giữa chính là trụ cột của toàn bộ tổ chức, rằng họ cần được đề cao. Tôi đồng ý với điều này nhưng vẫn tin rằng các lãnh đạo cần đưa khái niệm đó tiến thêm một bước nữa. Làm thế nào để tạo cho nhóm nhân viên ở phân khúc giữa một lợi thế, các cầu thủ hạng B có thể chơi ở phong độ cao nhất còn các tay chiến hạng A lại có thể nâng trận đấu lên cao hơn nữa. Câu trả lời là bạn phát triển họ.

Để lãnh đạo giỏi thì hoàn thành công việc là chưa đủ. Hoàn thành công việc được coi là một thành tựu, hoàn thành công việc thông qua người khác giúp bạn trở thành nhà quản lý. Phát triển nhân viên để họ phát huy tối đa tiềm năng và hoàn thành công việc ở mức cao nhất khiến bạn trở thành lãnh đạo xuất chúng. Khi bạn phát triển nhân viên, họ sẽ thực hiện công việc tốt hơn. Cả bạn và tổ chức cũng đạt được kết quả tốt hơn. Mọi người đều có lợi. Kết quả là gì? Bạn trở thành mẫu lãnh đạo luôn thu hút được những người giỏi giang quanh mình nhờ nâng tầm nhân viên lên cao hơn.

PHÁT TRIỂN NHÂN VIÊN BẰNG CÁCH NÀO?

Trước khi đưa ra những gợi ý về phương pháp phát triển con người, tôi cần nhấn mạnh sự khác biệt giữa trang bị cho nhân viên và phát triển họ. Khi bạn trang bị cho nhân viên, bạn dạy cho họ biết cách thực hiện một công việc. Chỉ cho ai đó cách sử dụng một loại máy móc, thiết bị nào đó, đó là trang bị. Dạy họ cách bán hàng, đó là trang bị. Huấn luyện một quy trình làm việc, đó là trang bị. Dĩ nhiên là bạn phải trang bị cho nhân viên để họ biết cách làm. Huấn luyện tác nghiệp cho nhân viên nên là một thói quen của các cấp lãnh đạo (mặc dù tôi biết không phải ai cũng làm được điều này).

Phát triển thì lại khác. Khi bạn phát triển người khác, bạn đang giúp họ với tư cách cá nhân. Bạn đang giúp họ trau dồi những phẩm chất cá nhân có ích trong nhiều lĩnh vực của cuộc sống chứ không chỉ trong phạm vi công việc. Khi bạn giúp ai đó tu dưỡng kỷ luật bản thân hay rèn luyện thái độ tích cực, đó là phát triển. Giúp họ quản lý thời gian hiệu quả, hay cải thiện kỹ năng làm việc với người khác, đó là phát triển. Huấn luyện nâng cao khả năng lãnh đạo, đó là phát triển. Điều tôi nhận thấy là nhiều lãnh đạo

không quan niệm rằng việc phát triển người khác là cần thiết. Họ mặc định cho rằng nhân viên phải tự lo về sự phát triển của bản thân. Tuy nhiên, họ không nhận ra rằng, phát triển luôn được trả công cao hơn rất nhiều so với trang bị, vì nó giúp một người tiến bộ toàn diện và nâng lên một tầm cao mới.

Phát triển người khác là việc khó khăn nhưng rất đáng giá. Nếu bạn muốn phát triển con người thì đây là những việc cần làm:

1. Nhìn nhận sự phát triển là một quá trình dài lâu

Trang bị là một quá trình nhanh chóng và "thẳng tiến". Hầu hết nhân viên đều có thể học việc rất nhanh chóng. Tùy tính chất công việc, họ có thể học việc trong vài giờ, vài ngày hay vài tháng. Phát triển một con người đòi hỏi thời gian dài hơn. Tại sao ư? Vì nó đòi hỏi sự thay đổi từ phía người đó. Bạn không thể nóng vội, người xưa đã nói: "Dục tốc bất đạt". Hay có thể minh họa bằng hình ảnh người phụ nữ cần mang thai 9 tháng 10 ngày mới sinh hạ được một em bé, dù có bao nhiêu nguồn lực hay công nghệ tối tân thì bạn cũng không thể "sản xuất" ra một con người bình thường chỉ trong ba tháng.

Khi bạn tiếp cận việc phát triển nhân viên, hãy coi đây là một quá trình thường xuyên và liên tục. Khi tôi còn làm mục sư chính, chủ lễ ở nhà thờ Skyline tại Giáo xứ San Diego, tôi đã ưu tiên việc phát triển nhân viên lên hàng đầu. Tôi thường dành thời gian huấn luyện nhân viên, có người thì làm theo hình thức một kèm một, còn chủ yếu là những buổi huấn luyện định kỳ hàng tháng cho toàn nhóm. Nội dung tập trung vào những kỹ năng có thể giúp họ trở thành lãnh đạo. Tôi đã thực hiện việc này đều đặn trong suốt 10 năm.

Bạn cũng nên đặt kế hoạch phát triển những nhân viên làm việc cho mình, đưa việc này vào lịch làm việc và thực hiện thường xuyên, liên tục. Bạn có thể đề nghị các nhân viên trong nhóm đọc một cuốn sách nào đó trong một hoặc hai tháng rồi cùng thảo luận. Bạn có thể trực tiếp giảng dạy, gửi họ đến các hội thảo hoặc hội nghị chuyên đề. Hãy tiến hành việc này bằng cách riêng của bạn. Và đừng quên chúng ta không thể cho đi những thứ mà mình không có. Vì vậy, muốn phát triển người khác, bản thân cũng phải không ngừng hoàn thiện.

2. Khám phá ước mơ và khát vọng của mỗi người

Khi trang bị cho một người, chúng ta dựa trên nhu cầu của bản

thân hoặc công ty. Bạn dạy họ một kỹ năng đơn giản vì muốn họ dùng nó để hoàn thành công việc mà bạn giao cho. Trái lại, phát triển con người dựa trên nhu cầu của họ. Bạn cho họ những thứ họ cần để họ làm việc hiệu quả hơn. Để làm tốt điều này, bạn cần hiểu được ước mơ và nguyện vọng của nhân viên.

Walter Lippmann, sáng lập viên của tờ *New Republic*, nói: "Bỏ qua khát vọng của một người là bạn đang bỏ qua chính cội nguồn sức mạnh của người đó."

Đối với mỗi người, ước mơ là chiếc "máy phát năng lượng". Nếu họ đam mê hoàn thành nguyện vọng của mình, họ sẽ có nguồn năng lượng dồi dào. Và nếu bạn biết được ước mơ đó, đồng thời giúp họ phát triển theo hướng biến những ước mơ đó trở thành hiện thực thì thật tuyệt. Như vậy, bạn không những đã khai thác được nguồn năng lượng đó mà còn có khả năng tiếp thêm cho nó.

Đáng tiếc, có những lãnh đạo không thích thấy người khác theo đuổi ước mơ vì điều đó nhắc nhở thực tại còn xa vời của họ khi nhìn về cuộc sống trong mơ. Hệ quả là, tuýp lãnh đạo này thường dùng lý lẽ để cổ khuyên mọi người từ bỏ ước mơ, hệt như họ đã thuyết phục bản thân.

Nếu một ngày, bạn cảm thấy khó chịu khi thấy ai đó theo đuổi ước mơ và thuyết phục họ đừng viển vông nữa, đó là lúc bạn cần nhìn lại mình và khơi dậy bầu nhiệt huyết một thời đối với những giấc mơ và khởi động lại quá trình biến chúng thành hiện thực. Khi vị tướng học tập, trau dồi, tiến bộ và nhiệt thành theo đuổi ước mơ, ông ta dễ giúp người lính theo đuổi ước mơ của họ.

3. Dẫn dắt mọi người theo cách riêng biệt

Một trong những sai lầm của các sếp mới là xu hướng quản lý mọi nhân viên theo cùng một cách. Hãy nhìn thẳng vào vấn đề này. Mọi người không phản ứng giống nhau trước mỗi sự việc, hiện tượng. Đồng ý là bạn nên nhất quán trong các mối quan hệ, đó là nên đối xử tử tế và tôn trọng tất cả mọi người, nhưng dẫn dắt họ thì lại khác, đừng hy vọng có thể sử dụng mỗi một chiến lược cho tất cả.

Bạn cần tìm ra những "công tắc" cho mỗi bóng đèn riêng biệt. Trong nhóm nhân viên, có người thích công việc có tính thử thách, có người bạn lại phải cầm tay chỉ việc, người thì muốn kế hoạch phải được lập sẵn để chỉ việc thực hiện, người khác lại thấy có cảm hứng hơn khi được tự lập kế hoạch. Người thì cứ phải theo

dõi sát mới chịu làm việc, người khác lại làm việc tốt hơn khi được tự do. Nếu muốn trở thành nhà lãnh đạo 360º, bạn cần tạo cho mình một phong cách lãnh đạo linh hoạt, thích nghi với nhu cầu được lãnh đạo theo cách mà nhân viên muốn chứ đừng bắt họ phải thích nghi với một lề lối cứng nhắc.

4. Gắn kết mục tiêu cá nhân với mục tiêu của công ty

Giả sử bạn phải lên danh sách những việc cần làm để phát triển một nhân viên nhưng nó lại không liên quan đến những công việc cần được hoàn tất mà công ty giao cho nhóm. Cách tốt nhất tránh rắc rối này là sử dụng càng nhiều càng tốt những mục tiêu của công ty lồng ghép vào sự phát triển của cá nhân. Hãy tưởng tượng những tình huống sau:

Khi tình thế tồi tệ cho cá nhân và tổ chức – mọi người đều thất bại;

Khi tình thế tốt cho cá nhân và tồi tệ cho tổ chức – tổ chức thất bại;

Khi tình thế tồi tệ cho cá nhân và tổ chức – cá nhân thất bại;

Khi tình thế tốt cho cá nhân và tốt cho tổ chức – mọi người đều thành công.

Đọc đến đây, có thể bạn sẽ thấy "đơn giản đến ngớ ngẩn", nhưng xin hãy để ý điểm này, viễn cảnh duy nhất không có thất bại nào là khi điều tốt đẹp xảy đến với công ty và với nhân viên. Đây là công thức cho thành công bền vững.

Để tạo ra thành công kiểu này, cần có đủ ba thành tố:

Mục đích: Hãy tìm ra mảng công việc tạo ra giá trị gia tăng cho công ty, hay nói cách khác, công ty cần làm thêm những gì để có thể tạo ra lợi thế;

Thế mạnh: Nhân viên nào trong nhóm có thế mạnh phù hợp cần được phát huy. Thế mạnh đó khi phát huy trong công việc trên có thể tạo ra thành quả cao giúp công ty đạt mục tiêu chung;

Cơ hội: Khi đã xác định được cơ hội, hãy hỗ trợ tối đa thời gian, tiền bạc và những nguồn lực khác giúp nhân viên đó thành công.

Bạn càng thường xuyên tạo ra những cơ hội trùng khớp như thế, càng có nhiều cơ hội tạo ra thành công cho tất cả các bên: công ty, nhân viên và tất nhiên là cho chính bạn.

5. Giúp nhân viên hiểu rõ bản thân

Những luận điểm của tôi luôn xoay quanh nguyên lý: Nếu chỉ dựa vào bản thân thì con người không biết hết về chính bản thân mình. Một người không thể nhận ra tiềm năng của mình cho đến khi nhận ra vị trí hiện tại của mình. Nói cách khác, một người sẽ không thể biết được mình có khả năng đi đến đâu nếu chưa nhận ra mình đang ở đâu.

Max DePee, Chủ tịch danh dự của Herman Miller, Inc. và là thành viên của National Business Hall of Fame (Câu lạc bộ lãnh đạo các công ty từng lọt vào danh sách *Fortune 500*) nói rằng, việc quan trọng đầu tiên là phải giúp nhân viên đánh giá được họ đang ở mức độ nào, điểm mạnh, điểm yếu của họ là gì. Việc xác định được khả năng thực tế của một người là điều quan trọng nhất khi chúng ta muốn giúp họ.

6. Sẵn sàng trao đổi thẳng thắn

Chúng ta không đạt được sự phát triển nào nếu thiếu những bài học đắt giá. Dường như mọi sự trưởng thành đều là thành quả của việc chúng ta phản ứng tích cực với những điều tiêu cực. Khi gặp khó khăn trong một công việc nào đó, chúng ta càng cần quyết tâm thực hiện nó. Chặng đường sẽ có nhiều chông gai, nhưng nếu cần phải trả giá nào đó cho sự trưởng thành thì cũng rất xứng đáng.

Lãnh đạo giỏi thường sẵn sàng đương đầu với những cuộc giao tiếp khó khăn với nhân viên nhằm khởi động quá trình phát triển chính những người đó.

Tôi được nghe kể về một cựu quân nhân Mỹ làm việc trong một công ty thuộc danh sách *Fortune 500*. Ông là người có thành tích làm việc tốt, thái độ tích cực, dày dặn kinh nghiệm. Nhưng trong khi công ty thường xuyên phải kiếm tìm những người có tiềm năng để bổ sung vào hàng ngũ quản lý, hết lần này đến lần khác, họ không hề màng đến ông. Vậy vấn đề nằm ở đâu?

Cựu quân nhân đó có những thói quen lập dị khiến những người xung quanh cảm thấy khó chịu. Khi căng thẳng, ông chỉ ậm ừ trong miệng. Khi bối rối, ông ngồi lên tay mình. Ông không ý thức được hành động của mình, và không có ai chỉ ra cho ông những thói quen gây mất tập trung và thiếu chuyên nghiệp ấy. Mọi người chỉ đơn giản gạt ông ra rìa vì coi ông như một kẻ lập dị.

Thật may mắn, cuối cùng, người đàn ông đó cũng được làm việc

với một cấp trên sẵn sàng trò chuyện thẳng thắn. Nhà lãnh đạo giúp ông ý thức vấn đề, từ bỏ thói quen lập dị và hiện tại, ông là một lãnh đạo cao cấp của công ty.

Khi bạn có ý định trì hoãn một cuộc nói chuyện khó khăn, bạn cần tự hỏi: "Ai sẽ bị tổn thương nếu nói ra điều này? Người kia? Hay tôi?" Nếu câu trả lời là bản thân bạn, thì bạn rất ích kỷ. Lãnh đạo giỏi biết vượt qua những cuộc tranh luận khó chịu vì lợi ích của nhân viên và tổ chức. Bạn cần ghi nhớ thêm một điều là nhân viên sẽ hoàn thành những nhiệm vụ thật khó khăn nếu có niềm tin là sếp muốn làm việc với mình.

7. Tuyên dương những thành tích chính nghĩa

Các lãnh-đạo-phát-triển-con-người thường mong muốn nhân viên dưới quyền đạt được nhiều thành tựu. Những thành tựu theo hoạch định chiến lược thì càng có giá trị cao. Hãy cố gắng hướng thành quả về phía mà bạn muốn họ đạt tới, theo cách mà bạn muốn. Điều này giống như việc họ vừa phát triển bản thân vừa được thưởng. Họ sẽ hăm hở thực hành theo đúng "giáo án" của bạn.

Cách bạn lên kế hoạch cho những thành tựu này vô cùng quan trọng. Một chiến công tốt khi nó không chỉ đạt được mục tiêu mà còn phải đại diện cho chính nghĩa. Khi ai đó thực hiện một hành động sai trái nhưng, bằng cách nào đó, vẫn đem lại kết quả đúng, nếu bạn ca tụng kết quả này, bạn đang (vô tình) xây dựng người đó thành một con người thất bại. Bản thân kinh nghiệm chưa đủ trở thành người thầy của chúng ta. Kinh-nghiệm-được-chiêm-nghiệm mới thật sự là một người thầy.

Với cương vị lãnh đạo, bạn cần xem xét những trải nghiệm nào sẽ dẫn đến thành công đích thực, nhằm giúp những người đi theo học được những bài học quý giá để thành công.

8. Huấn luyện nhân viên trở thành lãnh đạo

Trong bối cảnh của các tổ chức, không có quá trình phát triển nào mà không bao gồm sự phát triển năng lực lãnh đạo. Nhân viên càng thể hiện xuất sắc vai trò lãnh đạo, khả năng họ ảnh hưởng và giúp cho sự phát triển của tổ chức càng lớn. Để phát triển kỹ năng này, chúng ta không chỉ dừng ở việc dạy những khóa học về nghệ thuật lãnh đạo hay yêu cầu họ đọc sách. Chúng ta cần đưa họ vào một chương trình phát triển, mà qua đó, họ lĩnh hội đủ hành trang, dũng cảm bước vào thế giới lãnh đạo.

Cách hữu hiệu nhất mà tôi biết là huấn luyện tại chỗ, nơi thầy và trò cùng làm việc. Giả sử tôi đang giúp bạn phát triển một kỹ năng. Đây là những bước mà chúng ta sẽ thực hiện:

Bước 1: Tôi làm. Mọi quy trình đều bắt đầu từ việc chính tôi phải trực tiếp làm việc đó. Làm sao tôi dạy bạn những việc mà tôi không biết làm?

Bước 2: Tôi làm, bạn quan sát. Sau khi đã nắm vững quá trình, tôi làm điều đó trước sự quan sát của bạn, tôi giải thích rõ nguyên lý, khuyến khích bạn đặt câu hỏi. Tôi cần bạn hiểu tường tận những việc tôi làm.

Bước 3: Bạn làm, tôi quan sát. Bạn có thể đã học được nhiều qua quan sát, tới một lúc nào đó, bạn cần xắn tay, nhảy vào làm thử. Khi đạt đến trình độ này, bạn bắt đầu tự thực hiện. Vai trò của tôi lúc này là khuyến khích, động viên, nhẹ nhàng sửa lỗi cho bạn nếu có và hướng dẫn lại nếu cần thiết.

Bước 4: Bạn làm. Ngay khi bạn đã nắm được cơ bản công việc, tôi nhường chỗ cho bạn tự làm đến khi thành thạo. Bạn đã có thể bắt đầu phát triển phương pháp và phong cách riêng của mình.

Bước 5: Bạn làm và người khác quan sát. Bước cuối cùng trong quá trình phát triển là tôi giúp bạn tìm ra một người nào đó, rồi khuyến khích bạn khởi động quá trình phát triển họ. Bạn không bao giờ thật sự am tường một việc gì đó cho đến khi bạn dạy nó cho một người khác. Hơn nữa, quy trình sẽ vẫn dở dang nếu bạn chưa chuyển giao những gì bạn đã học được cho một người khác.

Nếu bạn tự nguyện "hiến thân" cho sự nghiệp phát triển con người và tận tụy lâu dài, bạn sẽ dần nhận ra những thay đổi trong các mối quan hệ với nhân viên. Họ sẽ trung thành với bạn vì biết bạn lúc nào cũng tôn trọng lợi ích cao nhất của họ và bạn đã chứng minh điều đó qua từng hành động.

Giờ đây, khi đã biết được những điều này, bạn đừng trói buộc nhân viên quá nhiều, đôi khi, cách tốt nhất để phát triển nhân viên lại là để cho anh ta ra đi và "sải rộng đôi cánh". Nếu bạn đã gắn bó với sự nghiệp phát triển con người và giúp nhân viên chuyển giao những gì họ học được cho những nhân viên tiếp theo, bạn sẽ tìm ngay được một người khác trong nhóm mới này, thay thế người ra đi. Nếu bạn liên tục phát triển con người trong tổ chức trong nhiều năm, bạn không bao giờ sợ thiếu những vị giám đốc đủ đức và tài, sẵn sàng gánh vác trách nhiệm xây dựng và

phát triển tổ chức, đồng thời chia sẻ một phần gánh nặng trên vai bạn.

NGUYÊN TẮC #4

SỬ DỤNG NHÂN VIÊN ĐÚNG SỞ TRƯỜNG CỦA HỌ

Phần lớn các lãnh đạo đồng ý rằng việc tìm ra những người phù hợp và đặt họ vào vị trí thích hợp rất quan trọng. Nhưng việc đó tạo ra sự khác biệt tới mức nào? Một khác biệt nho nhỏ hay khác biệt lớn lao? Đó là điều các chuyên gia ở Viện Thăm dò dư luận Gallup đặt ra khi tiến hành nghiên cứu cho cuốn sách Now, Discover Your Strengths. Đây là những điều các tác giả của cuốn sách đã học được:

Trong bản siêu phân tích mới nhất, Gallup đã đặt câu hỏi: "Hàng ngày, trong công việc, bạn được làm công việc bạn làm tốt nhất?" cho 198.000 nhân viên làm việc tại 7.939 đơn vị kinh doanh thuộc 36 công ty khác nhau. Sau đó, chúng tôi so sánh những câu trả lời với tình hình hoạt động kinh doanh của công ty và phát hiện ra: Khi nhân viên trả lời "rất đồng ý" cho câu hỏi này, hơn 50% trong số những người đó làm việc trong những đơn vị kinh doanh có tốc độ thay đổi nhân viên thấp, 38% làm việc trong những đơn vị kinh doanh hiệu quả, và 44% làm việc trong những đơn vị kinh doanh có chỉ số hài lòng của khách hàng cao.

Đó là một sự khác biệt rất đáng kể. Theo bạn, bao nhiêu phần trăm người lao động đang được làm việc trong lĩnh vực sở trường của họ? Theo các tác giả, câu trả lời là chỉ có 20%.

Nguyên nhân hàng đầu khiến mọi người không thích công việc của họ là không được làm việc đúng sở trường. Khi nhân viên liên tục bị yêu cầu làm việc họ không có khả năng, họ trở nên mất tinh thần, giảm năng suất, và cuối cùng, sức khỏe bị hủy hoại do làm việc quá sức. Đó là lỗi của ai? Lỗi đó luôn thuộc về lãnh đạo!

Người thành công tìm ra lĩnh vực sở trường của mình. Lãnh đạo thành công thì tìm sở trường của nhân viên. Các cá nhân có thể tìm công việc ở công ty họ chọn, nhưng thường không được tự do lựa chọn đặt mình vào vị trí sở trường ở nơi làm việc. Dường như chỉ có sếp họ mới làm được việc này.

Khi bạn sử dụng nhân viên đúng sở trường của họ, thì trước hết, bạn thay đổi cuộc sống của người đó theo chiều hướng tốt hơn. Trong chương trước, tôi đã nói rằng cuộc sống cá nhân của một người tác động lên mọi khía cạnh cuộc sống của họ, bao gồm cả

công việc. Điều ngược lại cũng đúng. Cuộc sống công việc của một người tác động lên mọi khía cạnh cuộc sống của họ. Khi bạn đặt mọi người vào đúng sở trường, họ mãn nguyện và hài lòng với công việc. Điều này thường tạo ra sự khác biệt giữa người ghét đi làm và người thích đi làm. Ngoài ra, còn có một lợi ích khác là bạn hỗ trợ tổ chức và chính bạn.

CÁC BƯỚC ĐẶT MỌI NGƯỜI ĐÚNG SỞ TRƯỜNG

Khả năng giúp đỡ mọi người tìm ra vị trí phù hợp nhất trong sự nghiệp của họ là một sức mạnh tuyệt vời và trách nhiệm lớn lao, một việc chúng ta không nên xem nhẹ với tư cách là nhà lãnh đạo. Khi bạn quan tâm tới những người làm việc cho bạn, hãy cố gắng thực hiện những điều sau với từng người.

1. Khám phá những sở trường thật sự của mọi người

Hầu hết mọi người không tự mình khám phá ra sở trường của mình. Họ thường bị cuốn vào công việc kiếm sống hàng ngày và luôn luôn bận rộn. Họ hiếm khi khám phá các ưu điểm hay nhớ lại những thành công và thất bại của mình. Đó là lý do họ rất cần một lãnh đạo chân thành quan tâm tới họ để nhận ra điểm mạnh của bản thân.

Có khá nhiều công cụ hữu ích giúp khám phá bản thân. Tôi đã nhắc đến công trình của Buckingham và Clifton. Cuốn sách *Now, Discover Your Strengths* và các bài trắc nghiệm giúp tìm ra thế mạnh của họ khá hữu ích. Bạn cũng có thể tham khảo các bài trắc nghiệm tính cách, hay các bài trắc nghiệm hướng nghiệp. Bất cứ tác phẩm nào có bối cảnh giống với tình hình tổ chức của bạn đều hữu ích. Nhưng đừng tự giới hạn vào những bài trắc nghiệm. Thường thì quan sát của chính cá nhân bạn mới thật sự hữu ích với bạn.

2. Phân công cho nhân viên công việc phù hợp

Chuyển một người nào đó từ công việc họ ghét sang công việc phù hợp với họ có thể làm thay đổi cả một cuộc đời. Một giám đốc điều hành tôi phỏng vấn nói rằng ông từng chuyển một người trong nhóm sang bốn vị trí khác nhau trong tổ chức, cố gắng tìm ra vị trí phù hợp. Vì bị đặt sai vị trí quá nhiều lần, cô ấy gần như làm ông hết hy vọng. Nhưng ông biết cô ấy có tiềm năng lớn, và là người thích hợp với tổ chức. Cuối cùng, sau khi ông tìm ra công việc thích hợp cho cô ấy, cô đã trở thành một "ngôi sao"!

Hiểu được tầm quan trọng của việc bố trí công việc thích hợp cho

nhân viên, hàng năm, người quản lý ấy thường đặt cho nhóm nhân viên của mình câu hỏi: "Nếu được quyền chọn bất cứ việc nào, thì bạn sẽ chọn việc gì?" Từ câu trả lời của họ, ông biết được người nào có thể đang phải làm công việc không thích hợp.

Cố gắng đưa người thích hợp vào công việc phù hợp có thể tốn nhiều thời gian và công sức. Chúng ta phải thừa nhận điều này, chẳng dễ dàng gì cho một người quản lý vừa phải liên tục tìm ra vị trí phù hợp cho nhân viên trong khi vừa phải duy trì công việc. Lại một lần nữa, đây là một lĩnh vực nơi lòng khao khát hành động của nhà lãnh đạo chống lại bản thân họ. Hãy cố chống lại thiên hướng muốn quyết định ngay và hãy cứ tiếp tục hành trình. Đừng ngại đưa mọi người vào các vị trí khác nhau nếu họ không tỏa sáng như bạn nghĩ.

3. Xác định các kỹ năng họ sẽ cần và trang bị các chương trình đào tạo đẳng cấp thế giới

Mỗi công việc đòi hỏi nhân viên phải có một tập hợp các kỹ năng chuyên biệt để đạt đến thành công. Thậm chí, một người có những thế mạnh cá nhân tuyệt vời và một "mức độ phù hợp" hoàn hảo vẫn chưa hoàn toàn làm việc đúng sở trường nếu người đó không có những kỹ năng này. Với tư cách là lãnh đạo, công việc của bạn là bảo đảm các nhân viên của mình nắm bắt được những thứ họ cần để thành công.

Hai trong số những câu hỏi quan trọng nhất là:

Tôi cần làm gì để phát triển bản thân?

Tôi cần làm gì để phát triển nhân viên của mình?

Câu hỏi đầu tiên xác định tiềm năng cá nhân và năng lực lãnh đạo của bạn. Câu hỏi thứ hai xác định tiềm năng của nhóm bạn. Nếu họ không phát triển, ngày mai họ cũng sẽ không thành công hơn hôm nay.

Trong cuốn *17 Nguyên tắc bất biến của làm việc nhóm*, Nguyên tắc Phù hợp phát biểu: "Khi được đặt vào vị trí phù hợp, tất cả mọi người sẽ gia tăng nhiều giá trị nhất". Dù sự phù hợp đó là gì, họ cũng sẽ khẳng định được vai trò của mình trong nhóm. Và việc này tạo ra sự khác biệt lớn. Khi lãnh đạo thật sự nắm được tinh thần này, nhóm của họ thực hiện công việc ở trình độ không thể tin nổi. Và việc đó mang lại uy tín cho lãnh đạo đó. Tôi không nghĩ mình quá cường điệu khi nói rằng thành công của một lãnh đạo được quyết định phần lớn nhờ việc đặt nhân viên vào đúng sở

trường của họ.

Hồi học trung học, tôi may mắn có một huấn luyện viên hiểu rõ điều này. Trong một buổi tập bóng rổ, Don Neff, huấn luyện viên của chúng tôi, quyết định rằng ông muốn dạy cho chúng tôi một bài học rất quan trọng về bóng rổ. Ông cho đội hình chính thức và đội hình dự bị thi đấu với nhau. Điều này không có gì là lạ – chúng tôi vẫn thường xuyên thi đấu với nhau. Đội dự bị có vài cầu thủ giỏi, nhưng hiển nhiên là đội chính thức chơi tốt hơn hẳn. Lần này, ông yêu cầu chúng tôi thực hiện một việc rất khác so với bình thường. Ông để đội hình dự bị chơi ở vị trí thường ngày của họ, nhưng chỉ định mỗi người trong đội chính thức chơi ở các vị trí không quen thuộc. Bình thường tôi là một hậu vệ ghi điểm, nhưng lần này tôi được yêu cầu làm trung vệ. Còn trung vệ lại chơi ở vị trí hậu vệ kiểm soát bóng.

Chúng tôi được hướng dẫn chơi một hiệp 20 phút; nhưng trận đấu diễn ra không lâu. Đội dự bị nhanh chóng thắng đậm. Khi trận đấu kết thúc, huấn luyện viên Neff tập hợp chúng tôi lại và nói: "Có cầu thủ giỏi nhất trên sân chưa đủ. Chúng ta phải có các cầu thủ giỏi nhất ở vị trí phù hợp nhất."

Tôi không bao giờ quên bài học đó. Suốt 30 năm làm lãnh đạo, tôi áp dụng bài học đó vào nhiều lĩnh vực, chứ không chỉ vào bóng rổ. Bạn đang lãnh đạo kiểu nhóm nào không phải là điều quan trọng. Nếu bạn không đặt mọi người vào đúng sở trường của họ, bạn đang khiến họ và cả bạn không thể đạt đến thành công.

NGUYÊN TẮC #5

MUỐN NGƯỜI KHÁC LÀM GÌ, BẢN THÂN HÃY LÀM GƯƠNG

Một trong những cuốn sách về nghệ thuật lãnh đạo ưa thích của tôi là Learning to Lead (Học để dẫn đầu) của Fred Smith. Tôi vẫn nhớ rất rõ khi lần đầu đọc cuốn sách, tôi đang ở trên máy bay trở về San Diego. Tôi vẫn nhớ rõ bởi vì khi tôi đọc các ý tưởng của Fred về thuật "lãnh đạo hiện thân", tôi lôi ngay cuốn sổ tay và bắt đầu động não. Trong cuốn sách, Fred nói rằng khi những gì người lãnh đạo thể hiện và những gì ông ta làm nhất quán với nhau, ông ta sẽ thu được kết quả nhất quán, và ngược lại, khi hai điều đó không nhất quán, các kết quả cũng sẽ không ổn định.

Trên trang giấy, tôi kẻ ba cột dọc. Đầu cột thứ nhất, tôi viết: "Tôi là gì". Ở đó, tôi dự định sẽ viết ra các phẩm chất tôi mong ước có được khi làm lãnh đạo. Đầu cột thứ hai là: "Tôi làm gì", các hành

động nhất quán với mỗi tính cách tiêu biểu. Cột thứ ba chứa các kết quả của tính cách và hành động nhất quán.

Một danh sách như vậy có thể là một điều ngạc nhiên thật sự, bởi vì khi không đạt được kết quả mong muốn, chúng ta thường bị cám dỗ tìm kiếm và đổ lỗi cho một ai khác ngoài bản thân.

ẢNH HƯỞNG CỦA NGƯỜI LÃNH ĐẠO

Sự nhất quán tạo nên sức mạnh trong cuộc sống cá nhân cũng như trong vai trò lãnh đạo của bạn. Nhà lãnh đạo tạo ra bầu không khí và nhịp độ cho tất cả những ai làm việc với họ. Vậy nên, họ cần phải trở thành mẫu người mà họ muốn thấy. Hãy để tôi giải thích điều này.

Hành xử của lãnh đạo định hình nền văn hóa

Một trong những nơi rất dễ thấy các kiểu văn hóa khác nhau là trong thể thao. Lấy ví dụ đội bóng Oakland Raiders. Trong nhiều năm, họ tự hào về hình ảnh những chàng trai hư hỏng của mình. Ông bầu của đội, Al Davis, là một kẻ nổi loạn. Các cầu thủ của đội là những gã bất trị. Thậm chí người hâm mộ của họ cũng bắt chước như vậy. Trong trận đấu, khu vực khán đài phía họ – thường được gọi là "hố đen". Văn hóa của bạn quyết định bạn lôi cuốn những ai. Cách cư xử của đội bóng đó trong hàng thập kỷ đã hình thành nên văn hóa của đội.

Lấy ví dụ một đội bóng khác, đội Dallas Cowboys. Trong nhiều năm, đội bóng này vô địch liên tiếp và được mệnh danh là "Đội bóng của nước Mỹ". Tom Landry, huấn luyện viên của đội lúc ấy, giúp tạo nên văn hóa đó. Sau khi Landry rời đội, cách cư xử của các huấn luyện viên và cầu thủ bắt đầu thay đổi – và văn hóa cũng thay đổi. Đội Cowboys không còn được mệnh danh là "Đội bóng của nước Mỹ" nữa.

Nếu bạn khao khát thấm nhuần một giá trị nào đó vào văn hóa của tổ chức, bạn cần hỏi bản thân xem nó có phải là cách hành xử dễ nhận thấy ở những người làm việc trong tổ chức của bạn không – hãy bắt đầu với bản thân. Cách duy nhất thay đổi văn hóa là thay đổi hành xử của bản thân.

Thái độ của lãnh đạo định hình bầu không khí

Bạn đã bao giờ làm việc cho người có kiểu thái độ "nhìn đời qua

lăng kính màu đen" chưa? Trong hoàn cảnh nào thì người bi quan cũng có nhân sinh quan u ám. Nó khác hoàn toàn với khi làm việc cho người có thái độ lạc quan và vui vẻ. Người hạnh phúc nhất không nhất thiết phải là người giỏi nhất ở mọi lĩnh vực. Họ chỉ tận dụng điều tốt đẹp nhất của mọi thứ.

Thái độ của người lãnh đạo giống như bộ điều chỉnh nhiệt ở nơi làm việc. Nếu thái độ của họ tốt, bầu không khí sẽ dễ chịu và giúp tạo ra môi trường thoải mái để làm việc. Nhưng nếu thái độ của người lãnh đạo tồi, môi trường làm việc sẽ trở nên ngột ngạt hay băng giá. Dĩ nhiên, không ai muốn làm việc trong môi trường như thế.

Các giá trị của lãnh đạo định hình các quyết định

Roy Disney, anh trai và là đối tác của Walt Disney từng nói: "Khi bạn biết rõ các giá trị của mình thì việc ra quyết định không khó." Điều đó không chỉ đúng đắn, nhưng tôi còn muốn bổ sung là khi các quyết định bạn đưa ra dựa trên các giá trị của bạn, bạn sẽ không hề khó khăn khi theo đuổi chúng. Các quyết định không thống nhất với các giá trị luôn có "tuổi đời" ngắn.

Bất cứ điều gì bạn coi trọng sẽ đều được thể hiện rõ trong các quyết định của nhân viên. Nếu bạn ưa chuộng các phương pháp "đi tắt", nhân viên sẽ ra các quyết định coi trọng tốc độ hơn chất lượng. Nếu bạn vô tâm với cảm xúc của người khác, nhân viên sẽ ra quyết định không xét đến cảm xúc của mọi người. Nếu bạn thể hiện sự khoan nhượng, dù là nhỏ nhất cho sự lừa dối, thì chắc chắn sẽ có người trong nhóm nghĩ rằng việc ra các quyết định không đạt tiêu chuẩn trung thực đôi khi cũng chấp nhận được.

Sự đầu tư của lãnh đạo định hình lợi nhuận

Giống như trong thế giới tài chính, cách duy nhất bạn thu được lợi nhuận với mọi người là đầu tư vào họ. Các hạt giống bạn gieo quyết định vụ mùa thu hoạch. Vấn đề là chúng ta thường tập trung vào thu hoạch hơn là gieo trồng.

Tôi từng viết về tầm quan trọng của việc phát triển và trang bị cho nhân viên, vì vậy, tôi sẽ không nhắc đến ở đây nữa. Tôi chỉ đề xuất ý này để bạn suy nghĩ: Có điều gì tồi tệ hơn việc đào tạo nhân viên rồi để mất họ? Câu trả lời là không đào tạo gì cả và cứ giữ lấy họ.

Tính cách của lãnh đạo quyết định lòng tin của mọi người

Mọi người có tin tưởng ở bạn không? Những người làm việc cho

bạn có tin rằng bạn luôn mong muốn họ thành công và hạnh phúc? Hay họ nghi ngờ ý định và cân nhắc động cơ của bạn khi bạn giới thiệu với họ một ý tưởng mới? Câu trả lời cho những câu hỏi này có thể được suy ra từ tính cách của bạn.

Không ai có thể cho bạn sự tin cậy và cũng đừng ngộ nhận bạn có nó chỉ vì bạn đang giữ một chức vị. Bạn phải tự tích lũy sự tin tưởng. Lòng tin luôn đến khi bạn được sát hạch. Việc vượt qua hay thất bại trong bài sát hạch gần như do tính cách của bạn quyết định. Đây thật sự là một điều khắc nghiệt. Ở trường, nếu bạn làm đúng 60% bài thi đã là điểm đạt; hay với trường có chỉ tiêu cao, có thể là 70%. Nhưng với trường hợp của sự tin tưởng, điểm đạt duy nhất là 100%. Nếu mọi người không thể luôn tin tưởng bạn, họ sẽ coi bạn là không thể tin cậy được.

Đạo đức nghề nghiệp của người lãnh đạo quyết định năng suất

Tôi rất thích câu chuyện kể về một người Scotland nóng nảy, làm việc chăm chỉ và trông đợi cấp dưới cũng như vậy. Các công nhân của ông ta chòng ghẹo: "Này ngài Scot, ngài không biết thành Rome không xây xong trong một ngày sao?"

"Có, tôi biết", ông ta trả lời, "Nhưng tôi không làm đốc công ở đó."

Lãnh đạo thật sự là người tạo ra bầu không khí cho công việc khi đó là vấn đề năng suất. Nhân viên sẽ nhanh chóng cảm thấy bất ổn nếu bản thân có tác phong làm việc chậm chạp khi sếp của mình cần mẫn làm việc. Nhân viên có cá tính mạnh nhanh chóng cảm thấy được thúc đẩy để bắt kịp tiến độ.

Thomas Jefferson từng nói: "Nếu luôn làm việc, chúng ta có thể hoàn thành bao nhiêu điều tuyệt vời." Nếu bạn muốn nhân viên của mình luôn làm việc, bạn cũng nên như vậy.

Sự tiến bộ của nhà lãnh đạo định hình tiềm năng

Nguyên tắc Giới hạn là bài giảng quan trọng nhất về nghệ thuật lãnh đạo của tôi: "Khả năng lãnh đạo là giới hạn quyết định mức độ hiệu quả của một người." Nếu năng lực lãnh đạo của bạn là 5 (trên thang điểm từ 1 tới 10), thì hiệu quả của bạn sẽ không lớn hơn 5. Vai trò lãnh đạo là một cái trần bằng kính đối với thành tựu cá nhân.

Điều tương tự cũng áp dụng với nhân viên của bạn. Nếu năng lực lãnh đạo của bạn không được phát triển liên tục, nó có thể kìm hãm tiềm năng của nhân viên. Tại sao lại như vậy? Bởi vì bạn dạy

những điều mình biết, nhưng đồng thời bạn cũng tạo ra những con người giống như mình. Bạn không thể cho mọi người thứ bạn không có. Nếu bạn muốn tăng khả năng của nhóm, bạn cần liên tục phát triển bản thân.

Một trong những ví dụ ưa thích của tôi về việc bắt chước hành vi của lãnh đạo là câu chuyện về David, vua của Israel cổ. Hầu hết mọi người đều biết câu chuyện về David và Goliath. Trong cuộc chiến tranh giữa người Do Thái và người Philistine, Goliath – một chiến binh khổng lồ, thách thức bất cứ ai đấu với hắn mà chiến lợi phẩm là "kẻ thắng chiếm tất cả". Saul, vua Israel, sợ hãi nấp trong lều, các chiến binh của ông ta cũng vậy. Nhưng David, một cậu bé chăn cừu có những người anh đứng trong đám hèn nhát, thách thức Goliath và đánh bại hắn trong trận đấu.

Phần lớn những ai am tường Kinh Thánh đều biết rằng David trở thành vua. Điều mọi người không biết là nhiều năm trước khi David lên ngai vàng, David lôi kéo các chiến binh đi theo mình và lập nên một đội quân hùng mạnh. Những chiến binh đó trở nên giống David, đến mức vài người trong số họ cũng trở thành những người tiêu diệt bọn khổng lồ.

Mặc dù các kết quả không phải luôn ấn tượng đến vậy, nhưng có một điều luôn đúng là những người đi theo trở nên giống lãnh đạo của họ. Họ bị ảnh hưởng bởi các tiêu chuẩn của lãnh đạo. Họ tiếp nhận phương pháp làm việc của lãnh đạo. Họ thậm chí bắt chước thói quen và tật xấu của những người này. Đó là lý do chúng ta phải luôn ý thức về tư cách đạo đức của mình trước khi chỉ trích những người làm việc cho chúng ta. Nếu bạn không thích hành động của nhân viên, hãy xem lại bản thân trước đã.

NGUYÊN TẮC #6

TRUYỀN TẢI TẦM NHÌN

Giả sử bạn đang thực hiện tốt vai trò lãnh đạo 360º, và bạn lãnh đạo cấp dưới rất thành công. Bạn định hình phương pháp, phát triển mối quan hệ với nhân viên, đào tạo họ, phát triển họ và lên kế hoạch duy trì như vậy. Việc này tương tự khi bạn dành thời gian chế tạo một khẩu súng công hiệu và nạp đạn cho nó. Công việc tiếp theo là gì? Tất nhiên là ngắm vào tâm điểm và kéo cò! Trong nghệ thuật lãnh đạo, việc này có nghĩa là truyền tải tầm nhìn.

Nếu bạn là lãnh đạo đứng đầu tổ chức, bạn sẽ truyền tải tầm nhìn

của chính bạn. Là lãnh đạo cấp trung, bạn sẽ truyền tải tầm nhìn của cấp trên là chủ yếu. Lãnh đạo cấp trung là mắt xích quan trọng trong quy trình đó. Lãnh đạo đứng đầu có thể đưa ra tầm nhìn nhưng rất khó chuyển tầm nhìn này tới mọi người nếu không có sự tham gia toàn tâm toàn ý của lãnh đạo cấp thấp hơn trong tổ chức. Mặc dù lãnh đạo cấp trung không phải luôn là "người phát minh" ra tầm nhìn, nhưng hầu như họ luôn là "thông dịch viên" của nó.

Vậy nhà lãnh đạo 360º diễn giải tầm nhìn như thế nào để khơi dậy "ngọn lửa nhiệt tình" và thúc đẩy mọi người đi đúng hướng? Dựa vào bảy yếu tố sau đây, bạn sẽ đạt được mục tiêu.

1. Sự rõ ràng

Khi sống ở San Diego, tôi hay đi xem các trận bóng chày của đội Padres. Tôi thường có được chỗ ngồi rất tuyệt ngay phía sau lối ra vào. Hồi ấy, các đội bóng chơi không tốt lắm, và nhà tổ chức đã thực hiện nhiều chiến dịch quảng cáo, các trò chơi và hoạt động để cố gắng thu hút khán giả tới sân. Một trong những việc họ thường xuyên làm giữa hai hiệp của trận đấu là phần trò chơi dành cho khán giả. Họ đưa một bức ảnh của một cầu thủ trên màn hình lớn của sân vận động. Nhưng họ không đưa toàn bộ bức ảnh lên một lần. Họ chia bức ảnh ra 12 phần, đưa từng phần lên tới khi bức ảnh hoàn chỉnh.

Tôi biết trò này cũng không thú vị lắm. Điều thật sự thú vị với tôi là phản ứng của khán giả. Bạn có thể tưởng tượng tiếng hò reo của họ khi đoán trúng. Trước đó, đã có một vài phỏng đoán, có thể khẳng định rằng không ai biết đó là ảnh cầu thủ nào vì nó quá rời rạc và không hoàn chỉnh. Rồi bạn bắt đầu nghe thấy tiếng xì xào – đó là tiếng của những người nhanh chóng nhận ra. Sau đó, tiếng xì xào to hơn một chút khi nhiều người nhận ra, và đột nhiên, cả sân vận động ồ lên hết sức ồn ào, khi hầu hết mọi người trong sân vận động đã đoán được đó là ảnh cầu thủ nào.

Việc đề ra tầm nhìn rất giống như vậy. Nếu tầm nhìn không rõ ràng, mọi người không hiểu thấu đáo. Họ không thể đoán ra. Bạn phải ghép tất cả các "mẩu" lại để giúp họ "đoán trúng" nó. Khi chuẩn bị truyền đạt tầm nhìn, hãy tự hỏi: *Tôi muốn họ biết điều gì, và tôi muốn họ làm việc gì?* Khi bạn đã biết câu trả lời, hãy liên tục truyền tải và lấp đầy các khoảng trống cho tới khi bạn thấy đa số mọi người đều đã hiểu rõ – chứ không chỉ những người nhanh nhạy.

2. Mối liên hệ giữa quá khứ, hiện tại và tương lai

Tôi để ý thấy đa số những người truyền tải tầm nhìn hầu như đều tập trung toàn bộ vào tương lai. Ở một mức độ, việc đó là sáng suốt. Xét cho cùng, tầm nhìn, do bản chất của nó, tập trung vào tương lai. Nhưng bất cứ nhà lãnh đạo nào muốn xây dựng tầm nhìn, không nên bỏ quên mối liên hệ với quá khứ và hiện tại, vì nếu vậy thì bạn đang thật sự bỏ quên một cơ hội.

Chỉ bàn về quá khứ không mang đến hy vọng cho tương lai, vì vậy, bạn chắc chắn không muốn đặt trọng tâm vào đó. Nhưng nếu bạn bỏ qua quá khứ, bạn không thể nối mọi người với lịch sử của tổ chức. Nếu bạn tỏ ra trân trọng những gì đã tiến hành trước đó và biểu thị lòng kính trọng với những người đặt nền móng cho bạn có được vị trí như ngày hôm nay, bạn đã chứng thực những ai đã làm việc chăm chỉ và đã hy sinh để xây dựng nên cái hiện đang tồn tại. Bạn cũng giúp những người còn lạ lẫm với quy trình của tổ chức yên tâm hơn vì biết rằng họ là thành viên của một tổ chức có bề dày lịch sử.

Khi mọi người có thể liên hệ với quá khứ, họ sẽ sẵn sàng vươn tới tương lai hơn. Bất cứ lúc nào bạn cho thấy quá khứ, hiện tại và tương lai được hợp nhất, bạn mang đến sức mạnh và tính liên tục cho tầm nhìn.

3. Mục đích

Tầm nhìn cho mọi người biết họ cần đi đâu, còn mục đích cho họ biết tại sao họ nên đi tới đó. Điều này không những giúp mọi người hiểu được họ đang được yêu cầu thực hiện điều gì, mà còn giúp họ luôn đi đúng hướng. Nó giúp họ có khả năng tự điều chỉnh, ứng biến và đổi mới mỗi khi gặp trở ngại hay sự thay đổi khôn lường.

4. Mục tiêu

Trong *Leadership Gold* (Tinh hoa lãnh đạo), nhà sử học kiêm nhà nghiên cứu chính trị James MacGregor Burns viết: "Nghệ thuật lãnh đạo là cấp trên thuyết phục được cấp dưới hành động để đạt được những mục tiêu cụ thể đại diện cho những giá trị và động lực – những nhu cầu và mong muốn, những khát vọng và kỳ vọng – của cả lãnh đạo và nhân viên." Không có các mục tiêu và một chiến lược để hoàn thành chúng, không thể đo lường hay đạt được tầm nhìn.

Nhiều năm qua, tôi đã gặp những lãnh đạo có ý tưởng viển vông,

không có gì ngoài hy vọng khi tính toán làm thế nào để đạt được mục tiêu. Hy vọng không phải là chiến lược. Khi bạn đưa cho mọi người một chương trình hành động, họ nhận thấy tầm nhìn mang tính thực tế. Và điều đó tăng thêm lòng tin của họ dành cho bạn và tầm nhìn của bạn.

5. Thử thách

Biến tầm nhìn trở nên thực tế không có nghĩa là không thể biến nó thành thứ mang tính thử thách. Nếu tầm nhìn không đòi hỏi mọi người phải cố gắng hết sức, có lẽ họ sẽ tự hỏi sự cống hiến của họ có đáng không.

Một số nhà lãnh đạo dường như e sợ khi thử thách nhóm của họ. Song, thử thách làm cho những người giỏi muốn sải cánh và bay lên, thổi bùng ngọn lửa nhiệt huyết của người tận tâm và làm khiếp sợ kẻ hờ hững. Bạn sẽ đánh giá được chính xác nhân viên khi bạn yêu cầu họ phải cố gắng hết sức.

6. Những câu chuyện

Nếu bạn muốn tạo cho tầm nhìn đầy thách thức của mình một dáng vẻ "con người" hơn, hãy đưa vào đó cả những câu chuyện. Chúng khiến tầm nhìn trở nên gần gũi và ấm áp hơn. Hãy nghĩ về những người đã góp phần vào sự phát triển của tổ chức từ trước tới nay. Kể về những nỗ lực và thành công của họ. Ca ngợi cống hiến của họ. Hãy đích thân kể những câu chuyện đó. Làm như vậy, bạn đang đem tầm nhìn và phương pháp đạt được nó đến cả với những nhân viên trung bình, những người có thể đang tự hỏi: *Tôi có nên là một phần của điều này không? Tôi có thể là một phần của điều này? Tôi có khả năng tạo ra sự khác biệt không?* Một câu chuyện giúp họ thấy rằng, mặc dù họ có thể phải vươn tay mới đạt được tầm nhìn, nó vẫn ở trong tầm với của họ.

7. Đam mê

Mẩu cuối cùng của "trò chơi ghép hình" tầm nhìn là lòng đam mê. Nếu không có "mảnh ghép" đam mê, bạn không thể truyền tải tầm nhìn cho ai và tầm nhìn của bạn sẽ chỉ là một tấm ảnh rời rạc. Không ai muốn làm việc chăm chỉ, dành nhiều thời gian, nỗ lực vượt qua những trở ngại và làm thêm giờ vì điều đó? Điều tuyệt vời của lòng đam mê là nó dễ lây lan. Nếu bạn nhóm lửa, thì họ cũng sẽ được thổi bùng lên ngọn lửa, và ngọn lửa đó rất cần để giữ cho họ luôn tiến về phía trước.

Có một mối liên hệ chặt chẽ giữa sự sở hữu và thành công. Bạn

không có được về sau nếu thiếu về trước. Nhà lãnh đạo 360º "vun đắp" sự sở hữu. Họ đưa tầm nhìn "từ tôi sang chúng ta". Người truyền tải tầm nhìn giỏi nhất tôi từng có trong đội ngũ nhân viên là Dan Reiland. Hồi tôi vẫn còn ở nhà thờ Skyline, Dan là mục sư quản trị. Ông đã thực hiện xuất sắc việc truyền tải tầm nhìn cho các nhân viên. Điều tôi ấn tượng nhất là cách ông làm việc với những người không có chức sắc trong giáo đoàn.

Trong hơn 10 năm, Dan lãnh đạo một lớp gồm những bạn trẻ có chuyên môn giỏi gọi là Liên doanh (Joint Venture). Những người ông lôi cuốn được thật sự là những lãnh đạo đầy triển vọng của các tổ chức. Trong 5 năm cuối làm việc ở Skyland, tôi cho rằng mọi thành viên mới của hàng ngũ lãnh đạo đều nổi lên từ những nhóm do Dan xây dựng.

Mỗi năm vào dịp Giáng sinh, Dan mời tôi tới diễn thuyết trong buổi tiệc Giáng sinh của Liên doanh. Buổi tiệc luôn là một sự kiện hàng đầu. Nó luôn được tổ chức ở một khách sạn sang trọng hay trung tâm hội nghị, và thức ăn thật tuyệt vời. Mọi người đều diện ngất trời, các quý bà mặc váy dạ hội, còn các quý ông mặc lễ phục. Họ là nhóm người hạng nhất trong giáo đoàn, những người tôi sẽ truyền tải tầm nhìn vào năm tới.

Có hai lý do tôi làm như vậy. Thứ nhất, có rất nhiều nhân vật có ảnh hưởng trong nhóm đó. Lý do thứ hai là họ luôn hiểu được tầm nhìn. Họ ở ngay đó, dõi theo tầm nhìn với tôi. Vì sao vậy? Bởi vì họ giống lãnh đạo của họ, Dan, người liên tục truyền tải tầm nhìn của tôi tới họ suốt 51 tuần trong năm. Tôi dám chắc rằng nhà thờ sẽ không phát triển nhanh đến vậy nếu Dan không phải là một lãnh đạo cấp trung giỏi.

Mọi người nói rằng con tàu càng lớn, nó càng khó xoay xở. Điều đó có lẽ đúng với trường hợp của con tàu, nhưng không đúng với trường hợp của các tổ chức. Mỗi tổ chức là một thực thể to lớn có nhiều thực thể nhỏ trong nó. Nếu mỗi lãnh đạo cấp trung là một nhà lãnh đạo 360º, người truyền tải xuất sắc tầm nhìn tới các thuyền viên trong khu vực của họ, thì thậm chí một tổ chức khổng lồ cũng xoay xở nhanh chóng. Vấn đề không phải là quy mô của tổ chức; mà là tầm cỡ của các lãnh đạo trong tổ chức đó.

NGUYÊN TẮC #7

TƯỞNG THƯỞNG THÀNH TÍCH

Một người đàn ông sung sướng tận hưởng buổi chiều êm ả, trên

chiếc thuyền câu nhỏ, giữa hồ nước thanh bình. Anh ta vừa câu cá vừa nhấm nháp thanh sôcôla. Thời tiết đẹp, điện thoại di động tắt, anh ta cảm thấy mình hạnh phúc biết nhường nào.

Bỗng nhiên anh ta phát hiện thấy dưới nước có một con rắn đang ngoạm một con ếch. Thấy thương hại con ếch, anh ta dùng vợt vớt cá để múc con rắn lên, lôi ếch ra khỏi mồm rắn và thả con ếch ra chỗ an toàn. Rồi anh ta lại thấy thương hại con rắn. Anh bẻ một mẩu sôcôla của mình, đút vào mồm con rắn và thả nó xuống nước, nó vội lủi mất.

"Đấy, "anh ta nghĩ, "Con ếch hạnh phúc, con rắn hạnh phúc, và giờ là ta hạnh phúc. Thật tuyệt vời ! "Anh ta lại buông câu và tiếp tục hưởng thú vui thanh bình.

Vài phút sau, anh ta nghe thấy tiếng va mạnh vào mạn thuyền. Nhìn sang, anh ta lại thấy con rắn vừa nãy. Nhưng lần này, nó ngoạm đến hai con ếch!

Bài học rút ra là: Hãy cẩn thận khi khen thưởng, bởi vì điều gì được khen thưởng sẽ tiếp tục được thực hiện.

Tôi chắc rằng là một nhà lãnh đạo, bạn ý thức rất rõ sự thật này. Hành động được khen thưởng dù tích cực hay tiêu cực không quan trọng. Quan trọng là bất cứ hành động nào được lãnh đạo khen thưởng sẽ được lặp lại. Đó là lý do tại sao khen thưởng cho kết quả và khen thưởng đúng phương pháp rất quan trọng. Khi bạn sử dụng mọi công cụ có sẵn để khen thưởng nhân viên, bạn không chỉ truyền cảm hứng để họ làm những việc đúng đắn cho tổ chức mà còn khiến họ chăm chỉ hơn và yêu thích công việc họ đang làm hơn. Việc khen thưởng kết quả khiến bạn trở thành nhà lãnh đạo 360º hiệu quả hơn, có tầm ảnh hưởng lớn hơn.

Để tưởng thưởng thành tích một cách hiệu quả nhất, hãy làm theo bảy nguyên tắc sau đây:

1. Khen ngợi công khai và riêng tư

Xuất phát điểm của việc tưởng thưởng nhân viên chính là lời khen của bạn. Bạn không thể khen quá nhiều. Billy Hornsby, điều phối viên châu Âu của EQUIP, khuyên: "Để những người bạn lãnh đạo tỏa sáng hơn bạn là điều rất tốt, vì nếu họ tỏa sáng đủ rực rỡ, họ sẽ phản chiếu tích cực lên bạn."

Trong *25 Ways to Win with People,* Les Parrott và tôi đã giải thích tầm quan trọng của việc khen ngợi một người trước mặt những

người khác. Lời khen còn trở nên quý giá hơn nếu đến tai "khán giả" quan trọng (cấp cao) hơn. Nhưng tôi muốn đề nghị, trước khi khen ngợi ai công khai, bạn phải khen riêng họ trước. Làm như vậy sẽ khiến điều bạn nói trở nên thành thực; mọi người biết bạn không chỉ cố gắng lôi kéo họ bằng cách nói một điều gì đó tử tế. Mặt khác, hầu như khi một người được khen riêng, trong thâm tâm, họ ao ước có người khác ở đấy để nghe thấy. Nếu bạn khen riêng trước rồi sau mới khen công khai, lời khen sẽ quan trọng gấp đôi bởi vì nó thỏa mãn khao khát để người khác nghe thấy lời khen của người được khen.

2. Chỉ khen ngợi thôi chưa đủ

Tôi đã khuyến khích bạn khen ngợi mọi người, song tôi cần bạn biết rằng bạn phải trao cho họ nhiều hơn thế.

Khen ngợi không có vật chất đi kèm, lời khen ấy sẽ không trả được hóa đơn cho họ.

Tặng vật chất nhưng không khen ngợi, việc làm ấy sẽ không chữa được bệnh của họ.

Lời nói thì rẻ, trừ khi bạn gói nó bằng tiền. Lãnh đạo giỏi quan tâm tới nhân viên của họ. Hãy để ý kỹ sẽ thấy, người gây tốn kém nhất cho tổ chức không phải người được trả cao nhất mà chính là người làm việc không xứng với mức lương.

Khi tiền lương không tương xứng với thành tích mọi người đạt được, họ trở nên thất vọng. Nếu chuyện này xảy ra với những người thuộc quyền quản lý của bạn, nó không chỉ gây thiệt hại cho nỗ lực của các nhân viên, mà còn tổn hại vai trò lãnh đạo của bạn. Một lãnh đạo tôi phỏng vấn kể, một lần, anh chuyển tới vùng Tây Bắc nước Mỹ để nhận nhiệm vụ điều hành một đơn vị đang suy yếu. Chỉ trong 9 tháng, anh đã tăng gấp đôi hiệu quả của đơn vị.

Khi anh tới buổi họp xét duyệt hàng năm, thành tích của anh hoàn toàn bị phớt lờ. Anh được biết tất cả nhân viên sẽ được tăng thêm 5% lương. Điều này thật khó chấp nhận, bởi vì anh chỉ được thưởng giống lãnh đạo các phòng khác, ngay cả những người không tạo ra sự tiến bộ đáng kể nào. Nhưng còn tệ hơn khi biết mức tăng lương của anh sẽ bị cắt xuống còn 3,75% vì anh chưa làm ở đó hết một năm. Làm sao anh không thấy nản lòng được!

3. Đừng tưởng thưởng mọi người giống nhau

Câu chuyện trên đưa chúng ta đến ý tiếp theo. Nếu bạn muốn trở thành một lãnh đạo hiệu quả, bạn không thể khen thưởng mọi người cùng một cách. Đây là sức ép lớn của hầu hết các lãnh đạo. Trừ những người đứng đầu của tổ chức, những người còn lại đều muốn ai cũng được đối xử như nhau. Họ nói rằng họ muốn mọi thứ "công bằng". Nhưng có công bằng không khi một người đóng góp gấp hai lần vàodoanh thu so với đồng nghiệp khác nhưng lại được khen thưởng bằng nhau? Người phải gánh vác cả nhóm có nên được khen thưởng như người anh ta liên lục phải gánh vác không? Tôi không nghĩ vậy. Mick Delaney nói: "Bất cứ doanh nghiệp nào khen thưởng người trốn việc và người làm việc nhiệt tình bằng nhau, sớm muộn gì cũng sẽ thấy doanh nghiệp mình có nhiều kẻ trốn việc hơn người làm việc nhiệt tình."

Vậy bạn bắt tay giải quyết sức ép công bằng như thế nào trong khi vẫn thưởng cho thành tích? Khen cho nỗ lực, nhưng chỉ thưởng cho kết quả. Bởi vì bất cứ điều gì được khen đều được lặp lại, nếu bạn liên tục khen cho nỗ lực và thực hiện điều đó với tất cả mọi người, họ sẽ tiếp tục làm việc chăm chỉ. Nếu họ đang được đặt đúng sở trường và lúc nào cũng làm việc chăm chỉ, thì cuối cùng họ sẽ đạt kết quả tốt. Tới lúc ấy, hãy thưởng họ bằng tài chính.

4. Bên cạnh lương nên có "bổng lộc"

Phải thừa nhận rằng lãnh đạo cấp trung của tổ chức thường có những hạn chế trong việc thưởng cho các nhân viên trên phương diện tài chính. Vậy nhà lãnh đạo 360º phải làm thế nào? Hãy thưởng nhân viên bằng những hình thức bổng lộc khác. Thử tưởng tượng sẽ thế nào nếu bạn dành chỗ đậu xe đặc quyền của mình cho một nhân viên trong cả một tuần hay một tháng? Người nhận sẽ cảm kích tới mức nào? Bạn có thể chia sẻ bất cứ đặc quyền hay bổng lộc nào với những người làm việc với mình, có thể là một chỗ đậu xe, vé xem phim, xem ca nhạc, hay việc được sử dụng căn hộ của công ty.

Một lĩnh vực khác bạn có thể chia sẻ "sự giàu có" của mình là các mối quan hệ của bạn. Thường chỉ những lãnh đạo vững vàng mới thực hiện được việc này. Nếu bạn giới thiệu nhân viên của mình với một số người bạn quen biết –có thể là những người quan trọng hay những chuyên gia, nhân viên có thể thấy thích thú hoặc tận dụng được sự giúp đỡ. Họ sẽ thấy được tưởng thưởng và sẽ biết ơn vì điều đó.

Cuối cùng, mặc dù điều này có vẻ hơi kỳ quặc, tôi muốn khuyên bạn cố gắng mở rộng bổng lộc và sự công nhận tới những thành

viên trong gia đình của nhân viên vào những dịp thích hợp. Họ thường là những người phải hy sinh rất nhiều để nhân viên của bạn hoàn thành công việc, đặc biệt là trong cơn khủng hoảng. Một lãnh đạo tôi phỏng vấn kể câu chuyện có thể giúp xác nhận tác động tích cực của sự công nhận như vậy. Anh kể rằng hệ thống đèn của tổ chức bị hỏng chỉ hai tuần trước khi tổ chức chuẩn bị thực hiện kế hoạch sản xuất. Để không làm hỏng kế hoạch, toàn bộ hệ thống phải được thay mới trong thời hạn một tuần, và anh được chỉ định giám sát việc thi công. Tệ hại hơn, toàn bộ việc này lại xảy ra vào tháng 12, khi Giáng sinh sắp đến.

Người quản lý bắt tay vào công việc một tuần trước ngày vận hành sản xuất, và khi thợ điện tới để cùng tiến hành, anh đã không rời vị trí của mình. Anh biết nếu anh về nhà khi nhóm thợ đang làm việc, tiến độ sẽ bị trì hoãn. Tuần đó, anh làm việc hơn một trăm giờ, tất cả các bữa ăn là ở nơi làm việc, và anh cũng không được gặp các con suốt cả tuần.

Anh hoàn thành vào ngày chủ nhật, báo cáo công việc vào sáng hôm sau. Sếp đã dành cho anh một điều bất ngờ. Biết rằng anh đã lỡ mất thời gian dành cho đứa con trai năm tuổi, sếp sắp xếp cho con trai anh tham dự buổi họp quan trọng được lên lịch cho buổi sáng hôm đó. Vậy là trong lúc những người lớn ngồi họp, cậu bé ngồi trong lòng người cha và tô màu. Sau đó, vị lãnh đạo đó kể với tôi: "Tiền thưởng thật tuyệt vời. Những món quà thật dễ thương. Nhưng giây phút đó, việc tôn vinh sự hy sinh của tôi với gia đình, có ý nghĩa hơn bất cứ thứ gì!"

5. Thăng chức khi có thể

Nếu bạn phải lựa chọn giữa thăng chức cho một ai đó trong nhóm hay đưa một ai đó từ bên ngoài vào – với điều kiện là tất cả nhân tố khác đều như nhau – hãy thăng chức cho người trong nhóm. Thăng chức là một sự khen thưởng đặc biệt, nó mang ý nghĩa: "Bạn đã hoàn thành tốt công việc, chúng tôi tin rằng bạn có thể làm tốt hơn, và đây là phần thưởng cho những gì bạn đã nỗ lực". Sự thăng chức tốt nhất lại là một việc không cần phải giải thích, bởi vì những ai làm việc cùng với người được thăng chức đều đã chứng kiến người ấy trưởng thành để "mặc vừa áo mới".

6. Hãy luôn nhớ "trả thứ gì, nhận thứ ấy"

Cách đây không lâu, tôi mời một lãnh đạo trẻ tham dự một buổi thảo luận bàn tròn với lãnh đạo ở các nhà thờ lớn trong khu vực. Những diễn đàn như thế này rất bổ ích bởi vì các lãnh đạo đồng

cấp có thể nói chuyện về những nỗ lực của họ, chia sẻ thông tin và học hỏi từ người khác. Trong một buổi thảo luận, họ bàn về nhân viên và ngân sách, lần lượt từng người chia sẻ về phần trăm ngân sách dành cho việc trả nhân viên. Khi tới lượt một lãnh đạo trẻ, anh ta vội chuyển đề tài.

Sau đó, tôi nói chuyện với anh, anh cho tôi biết khi thảo luận, anh chợt nhận ra mình đang trả cho nhân viên của mình quá thấp, bởi vì phần trăm ngân sách dành cho nhân viên của anh rất thấp. Sau cuộc họp đó, anh họp với hội đồng quản trị và thay đổi toàn bộ khung lương. Anh nói rằng nhà thờ của anh giờ có đội ngũ nhân viên tốt nhất từ trước tới nay, và họ thật sự "đáng đồng tiền bát gạo". Anh không muốn mất một thành viên quý giá nào chỉ vì vấn đề tiền lương.

Một lãnh đạo có thể thuê nhân viên với giá rẻ. Và đôi khi, vẫn có thể giữ chân vài người giỏi dù trả lương không cao. Nhưng về lâu dài, bạn cần trả mức mà họ xứng đáng được nhận. Nếu không, rốt cục, bạn sẽ ở lại với những người xứng đáng với mức lương bạn trả.

Khi còn là học sinh trong giờ học khoa học, bạn đã bao giờ thực hành với một cái cân cổ lỗ chưa? Cái cân đó có cấu tạo gồm hai cái đĩa nông được treo bằng sợi dây xích nhỏ nối với hai đầu đòn bẩy. Nếu đặt một vật nặng một cân lên một cái đĩa, bạn cần đặt một vật khác nặng tương đương vào cái đĩa kia để cho cân thăng bằng.

Việc lãnh đạo giống với một trong những đĩa cân đó. Những phần thưởng lãnh đạo trao tặng được đối trọng bởi kết quả mà nhân viên đền đáp lại. Trong một tổ chức, các đĩa cân luôn chuyển động, lệch về đĩa cân bên này hay đĩa cân bên kia. Các đĩa cân tự thăng bằng khi chúng nặng ngang nhau, và chúng sẽ luôn cân bằng.

Lãnh đạo luôn muốn kết quả tuyệt vời hơn, bởi vì đó là cái đích của sự thực hiện tầm nhìn. Tác động, lợi nhuận, và thành công của một tổ chức đều bắt nguồn từ mong muốn đó. Với tư cách là một lãnh đạo, bạn có một lựa chọn. Bạn có thể cố gắng thúc đẩy nhân viên của bạn cho nhiều hơn, hy vọng đung đưa cái cân theo ý thích. Hoặc bạn có thể chất thêm vào đĩa cân phần thưởng – đó là bên duy nhất bạn có thể có ảnh hưởng đáng kể và đợi cái cân về lại mức độ mà ở đó các nhân viên đáp lại bằng việc sản xuất nhiều hơn. Đó là việc nhà lãnh đạo 360º thực hiện. Họ tập trung vào thứ họ có thể cho, chứ không phải thứ họ có thể nhận. Bằng cách cho nhiều hơn, họ nhận nhiều hơn, và nhân viên của họ cũng vậy.

TÓM TẮT CHƯƠNG 5

CÁC NGUYÊN TẮC LÃNH ĐẠO CẤP DƯỚI

Bạn đang dựa vào tầm ảnh hưởng để lãnh đạo cấp dưới như một nhà lãnh đạo 360º? Hãy xem lại bảy nguyên tắc bạn cần thành thạo để lãnh đạo cấp dưới:

NGUYÊN TẮC #1: Bước chậm rãi qua khu vực làm việc của nhân viên

NGUYÊN TẮC #2: Coi mỗi người là một điểm 10

NGUYÊN TẮC #3: Phát triển từng nhân viên với tư cách một con người

NGUYÊN TẮC #4: Sử dụng nhân viên đúng sở trường của họ

NGUYÊN TẮC #5: Muốn người khác làm gì, bản thân hãy làm gương

NGUYÊN TẮC #6: Truyền tải tầm nhìn

NGUYÊN TẮC #7: Tưởng thưởng thành tích.

6.

GIÁ TRỊ CỦA NHÀ LÃNH ĐẠO 360º

Trở thành nhà lãnh đạo 360º không đơn giản, nhanh chóng và có rất nhiều việc cần làm. Nhưng nó xứng đáng với từng nỗ lực nhỏ. Trong suốt những năm tôi dạy nghệ thuật lãnh đạo và làm tư vấn, chưa có lãnh đạo nào tới gặp tôi than thở: "Trong tổ chức của chúng tôi có quá nhiều lãnh đạo". Vậy nên, dù có bao nhiêu lãnh đạo giỏi, tổ chức của bạn vẫn cần thêm nhiều nhà lãnh đạo 360º – và cần bạn.

Khi cố gắng phát triển bản thân thành một nhà lãnh đạo, không phải lúc nào bạn cũng thành công, hay được tưởng thưởng xứng đáng. Đôi khi cấp trên có thể không lắng nghe bạn. Đồng nghiệp có thể phớt lờ bạn. Nhân viên có thể không theo bạn. Và bạn cảm thấy công việc lãnh đạo ngày càng khó khăn.

Dù xảy ra điều gì, đừng để điều đó làm bạn nản chí. Bằng cách trở thành một lãnh đạo tốt hơn, bạn gia tăng giá trị to lớn cho tổ chức của mình. Thành hay bại đều do yếu tố lãnh đạo. Càng trở thành nhà lãnh đạo 360º xuất sắc, bạn càng có khả năng tạo ra tầm ảnh hưởng lớn.

Khi bạn tới gần phần kết của cuốn sách này, tôi muốn khuyến khích bạn tiếp tục phát triển và học hỏi. Và tôi muốn cho bạn biết lý do bạn nên liên tục làm việc để trở thành nhà lãnh đạo 360º. Hãy đọc tiếp. Mỗi khi bạn gặp khó khăn, hãy suy nghĩ về những điều này để luôn ghi nhớ tại sao bạn nên tiếp tục cố gắng và tiếp tục lãnh đạo từ vị trí lãnh đạo cấp trung!

GIÁ TRỊ #1

MỘT NHÓM LÃNH ĐẠO HIỆU QUẢ HƠN MỘT NGƯỜI LÃNH ĐẠO

Lãnh đạo là một kỹ năng khó và phức tạp, một kỹ năng chưa ai có thể tinh thông. Trong vai trò lãnh đạo, tôi làm tốt một số việc nhưng cũng có việc tôi chưa làm tốt. Tôi chắc chắn bạn cũng vậy. Ngay cả những lãnh đạo vĩ đại nhất trong lịch sử cũng có những hạn chế và nhược điểm.

Vậy giải pháp là gì? Các tổ chức cần phát triển các nhóm lãnh đạo ở mọi cấp! Một nhóm các nhà lãnh đạo làm việc cùng nhau luôn hiệu quả hơn chỉ có một nhà lãnh đạo làm việc một mình. Và để các nhóm phát triển trên mọi cấp, thì tổ chức cũng cần có các lãnh đạo ở mọi cấp.

CÁC NHÀ LÃNH ĐẠO XÂY DỰNG NHÓM

Là một lãnh đạo cấp trung, nếu bạn dẫn dắt tốt nhóm, bạn sẽ giúp công ty phát triển tốt hơn, góp phần đạt được tầm nhìn. Bạn sẽ gia tăng giá trị bất kể bạn phục vụ tại vị trí nào trong tổ chức. Khi bạn làm vậy, hãy ghi nhớ những ý tưởng sau.

1. Nhà lãnh đạo nhìn xa trông rộng sẵn sàng tuyển mộ những người giỏi hơn mình

Một lãnh đạo tôi phỏng vấn trong quá trình viết cuốn sách này nói rằng thời điểm quan trọng nhất trong hành trình lãnh đạo của người đó xảy ra khi có người hỏi anh: "Liệu anh có tuyển những người mà anh biết sẽ đưa tổ chức tiến lên, nhưng anh phải trả cho họ nhiều hơn cả lương của mình?" Anh kể rằng, câu hỏi đó thật sự cuốn hút tâm trí anh. Anh trăn trở về nó rất lâu. Cuối cùng, khi kết luận rằng mình vẫn sẽ tuyển những người đó, quan điểm về nhóm của anh và bản thân anh đã thật sự thay đổi.

Nhà lãnh đạo 360º sẵn sàng tuyển dụng những người giỏi hơn họ. Vì sao? Vì khao khát của họ là thực hiện tầm nhìn. Đó là điều quan trọng nhất. Bất cứ khi nào các lãnh đạo tự thấy mình ích kỷ hay nhỏ nhen, hãy nên nhận ra rằng họ đang đi chệch hướng tầm nhìn. Cách để quay lại đúng đường là đặt tầm nhìn lên trước.

2. Nhà lãnh đạo sáng suốt tập hợp mọi người vào nhóm

Lãnh đạo bắt đầu có được sự khôn ngoan khi nhận ra không thể tự mình làm tốt tất cả mọi việc. Khi họ nhận ra điều này, họ có thể phát triển tính khiêm nhường và bắt đầu xây dựng nhóm.

Mỗi người đều cần có những người khác trong nhóm để hoàn

thiện chính mình. Nhà lãnh đạo 360º không xây dựng nhóm để có người phục vụ mình. Họ không tuyển dụng nhân sự để làm những công việc mờ ám hay trở thành kẻ sai vặt. Họ kiếm tìm những người giỏi nhất để cả nhóm đạt được hiệu quả cao nhất.

Chris Hodges kể rằng một trong những cách ông học được giá trị của làm việc nhóm là quan sát các nghị sĩ làm việc ở Washington, D.C. Khi các hạ nghị sĩ muốn đệ trình một dự luật, việc đầu tiên họ cần làm là tìm một người đồng bảo lãnh cho dự luật. Chris ghi nhớ điều đó. Ông nói rằng trước khi cố gắng hoàn thành bất cứ việc gì, việc đầu tiên ông làm là lập một nhóm những người tin tưởng vào công việc mình đang làm. Một nhóm luôn làm việc hiệu quả hơn một cá nhân.

3. Lãnh đạo vững vàng trao quyền cho nhóm của họ

Wayne Schmidt nói: "Không có năng lực cá nhân nào bù đắp nổi sự thiếu vững vàng cá nhân." Câu nói này hoàn toàn chính xác. Lãnh đạo thiếu vững vàng luôn là người phải ra đi đầu tiên. Họ làm cho bản thân trở nên mệt mỏi. Trái lại, lãnh đạo vững vàng chú trọng vào người khác và muốn người khác làm tốt công việc. Họ hạnh phúc để nhóm của họ nhận công lao. Khao khát muốn thấy người khác thành công thôi thúc họ trang bị, đào tạo, phát triển và trao quyền cho nhân viên của mình. Bất cứ khi nào bạn chú trọng vào người khác, hệ quả tất yếu sẽ là sự trao quyền.

4. Nhà lãnh đạo dày dạn kinh nghiệm biết lắng nghe

Lãnh đạo dày dạn kinh nghiệm thường lắng nghe trước khi chỉ huy. Tướng Tommy Franks nói:

Các vị tướng không thể không phạm sai lầm. Chỉ huy các quân nhân với tư cách là một vị tướng có ý nghĩa nhiều hơn việc hoạch định sách lược và ra mệnh lệnh. Các sĩ quan chỉ huy lữ đoàn và tiểu đoàn, những người chỉ huy đại đội và các lãnh đạo trung đội – tất cả họ đều biết sức mạnh và điểm yếu của đơn vị họ nhiều hơn các tướng lãnh đạo cấp trên. Vì thế, một vị tướng thành công phải nghe nhiều hơn nói.

Lãnh đạo thiếu kinh nghiệm thường lãnh đạo trước khi lắng nghe (đó là trong trường hợp họ có lắng nghe). Khi người lãnh đạo không lắng nghe, họ không biết được suy nghĩ của nhân viên. Họ không biết những người đi theo họ cần gì và muốn gì. Họ không biết chuyện gì đang diễn ra. Lãnh đạo giỏi hiểu rằng người sâu sát với công việc nhất là người thật sự nắm rõ tình hình.

Nếu nhân viên của bạn không đi theo bạn, bạn cần lắng nghe nhiều hơn nữa. Bạn không cần phải mạnh mẽ hơn. Bạn không cần tìm kiếm thêm quyền lực. Bạn không cần chỉ trích họ gay gắt. Nếu bạn lắng nghe, họ sẽ dễ đi theo bạn hơn nhiều.

5. Nhà lãnh đạo năng suất hiểu rằng 1 là con số quá nhỏ bé để đạt được điều vĩ đại

Hơn 20 năm qua, tôi đã chứng kiến các xu hướng trong kinh doanh và hoạt động phi lợi nhuận, cũng như giải pháp mà các tổ chức sử dụng để cải thiện và giải quyết vấn đề. Tôi chứng kiến một xu hướng thay đổi rõ ràng. Có lẽ bạn cũng đã thấy nó.

Trong những năm 1980, từ khóa là quản lý; tư tưởng là cần một nhà quản lý để tạo ra sự nhất quán.

Trong những năm 1990, quan niệm chủ yếu là cá nhân lãnh đạo. Các tổ chức thấy rằng cần có lãnh đạo bởi vì mọi thứ thay đổi quá nhanh chóng.

Trong những năm 2000, tư tưởng là nhóm lãnh đạo. Bởi vì việc lãnh đạo một tổ chức trở nên quá phức tạp và đa sắc diện, cách duy nhất để tiến lên là phát triển một nhóm các nhà lãnh đạo.

Tôi cho rằng các tổ chức sẽ được cải thiện rất nhiều khi họ phát triển các nhóm, bởi vì công việc lãnh đạo quá phức tạp. Bạn không thể chỉ làm một việc xuất sắc mà trở thành lãnh đạo giỏi. Bạn thậm chí không thể lãnh đạo chỉ theo một hướng, bạn cần các kỹ năng để lãnh đạo cấp trên, cấp dưới và đồng cấp! Một nhóm lãnh đạo sẽ luôn hiệu quả hơn một vị chỉ huy trưởng. Và một nhóm lãnh đạo 360º sẽ hiệu quả hơn các kiểu nhóm lãnh đạo khác.

GIÁ TRỊ #2

TỔ CHỨC CẦN CÁC LÃNH ĐẠO Ở MỌI CẤP

Năm 2004, tôi giảng về nghệ thuật lãnh đạo cho các huấn luyện viên và những người tìm kiếm tài năng giải NFL tại Senior Bowl ở Mobile, Alabama. Đó thật sự là một kinh nghiệm đáng nhớ. Một trong những vấn đề tôi giảng ngày hôm đó là về Nguyên tắc Lợi thế: "Giữa hai đội bóng ngang tài ngang sức thì sự khác biệt chính là vai trò lãnh đạo."

Sau buổi giảng, tôi nói chuyện với quản lý của một trong các đội, và ông ấy đã củng cố lại nhận định của tôi. Ông nói rằng do sự đồng đều về tài năng trong giải NFL, nên lợi thế đến từ vai trò

lãnh đạo – từ ông chủ tịch, huấn luyện viên trưởng, các trợ lý và cả những cầu thủ. Vai trò lãnh đạo tạo ra sự khác biệt ở mọi cấp của tổ chức.

ĐIỀU GÌ XẢY RA NẾU KHÔNG CÓ LÃNH ĐẠO ?

Tôi biết mình nói điều này quá thường xuyên đến nỗi một số người phát mệt vì phải nghe nó, nhưng tôi thật sự tin tưởng điều đó. Thành hay bại đều do yếu tố lãnh đạo. Nếu bạn không tin, chỉ cần tập hợp một nhóm người làm việc với nhau mà không có người lãnh đạo, và quan sát những người này. Họ sẽ thụ động. Khi không có lãnh đạo giỏi trong một nhóm, một phòng ban, ở vị trí đầu của tổ chức, hay đứng đầu một gia đình, thì những hậu quả sau sẽ xảy ra:

Không có lãnh đạo, tầm nhìn mất ý nghĩa

Nếu một nhóm khởi sự với một tầm nhìn nhưng không có lãnh đạo, nhóm sẽ gặp khó khăn. Vì sao? Nếu không có lãnh đạo, tầm nhìn sẽ mất dần ý nghĩa và cả nhóm sẽ phó mặc cho tới khi không còn ai nhận ra phương hướng.

Trái lại, nếu một nhóm bắt đầu với một lãnh đạo nhưng thiếu một tầm nhìn, nhóm vẫn làm việc tốt bởi vì cuối cùng nhóm cũng sẽ có một tầm nhìn. Tôi nói như vậy là vì nếu bạn phải định nghĩa người lãnh đạo bằng một từ duy nhất, có lẽ từ hợp nhất là người nhìn xa trông rộng. Các lãnh đạo luôn có tầm nhìn, và tầm nhìn đó không những chỉ cho họ phương hướng, mà còn dẫn đường cho nhân viên của họ.

Không có lãnh đạo, các quyết định bị trì hoãn

Tôi rất tâm đắc với câu chuyện Tổng thống Reagan đã học được sự cần thiết phải đưa ra quyết định từ khi còn bé như thế nào. Khi Reagan còn bé, một người bác tốt bụng đưa ông đi đặt một đôi giày. Người thợ giày hỏi ông muốn giày của mình mũi vuông hay mũi tròn, nhưng cậu bé Reagan có vẻ không thể quyết định ngay được.

“Một, hai ngày nữa quay lại đây và cho bác biết quyết định của cháu,” người thợ giày bảo cậu bé. Nhưng Reagan không quay lại. Khi người thợ giày gặp cậu bé trên phố và lại hỏi xem cậu muốn kiểu giày nào, Reagan trả lời: “Cháu vẫn chưa quyết định được.”

“Tốt”, người thợ giày đáp lại, “Giày của cháu sẽ xong vào ngày mai.”

Khi Reagan tới lấy giày, ông phát hiện ra một chiếc giày mũi tròn, còn chiếc kia mũi vuông. Sau này Reagan nói: "Câu chuyện đôi giày đó đã dạy tôi một bài học. Nếu anh không tự mình quyết định, người khác sẽ làm điều đó."

Không phải người ra quyết định giỏi nào cũng là lãnh đạo, nhưng lãnh đạo giỏi là người biết ra quyết định. Lãnh đạo thường phải ra quyết định, nếu không phải họ là người trực tiếp ra quyết định thì cũng là người cần giúp người khác ra quyết định nhanh hơn.

Không có lãnh đạo, chương trình nghị sự sẽ tăng lên theo cấp số nhân

Khi một nhóm người tập hợp lại với nhau mà không có người lãnh đạo rõ ràng thì các cá nhân bắt đầu làm theo chương trình nghị sự của họ. Và không lâu sau, tất cả mọi người sẽ làm việc của họ. Các nhóm cần vai trò lãnh đạo để đem lại một tiếng nói thống nhất.

Không có lãnh đạo, các xung đột kéo dài

Một trong những vai trò quan trọng nhất của nhà lãnh đạo là giải quyết xung đột. Khi thiếu vắng vai trò lãnh đạo, các xung đột luôn kéo dài hơn và gây nhiều tổn thất hơn. Lãnh đạo phải can thiệp vào các xung đột, tập hợp mọi người lại thảo luận và giải quyết mọi việc. Khi bạn lãnh đạo người khác, bạn cần luôn sẵn sàng làm những điều cần thiết để giúp nhân viên giải quyết xung đột.

Không có lãnh đạo, tinh thần xuống dốc

Khi không có lãnh đạo, mọi người thường mất hy vọng và tinh thần sa sút. Tại sao lại như vậy? Bởi vì tinh thần có thể được định nghĩa là "niềm tin vào lãnh đạo đứng đầu".

Không có lãnh đạo, hiệu quả giảm sút

Phẩm chất đầu tiên của người lãnh đạo là khả năng khiến mọi việc xảy ra. Một trong những câu chuyện ưa thích của tôi, giúp minh họa thực tế này bắt nguồn từ cuộc đời của Charles Schwab, người từng điều hành U. S. Steel. Schwab, kể:

Tôi từng có một vị quản lý xưởng được đào tạo tốt, rất có năng lực và giỏi kinh doanh. Nhưng dường như anh ta không thể truyền cảm hứng cho nhân viên của mình để họ nỗ lực hết mình.

Một hôm tôi hỏi anh ta: "Tại sao một người có năng lực như anh lại không thể đưa nhà máy này đạt hiệu quả mà nó nên đạt tới

nhỉ?"

"Tôi không biết", anh ta trả lời, "Tôi đã dỗ dành, thúc ép, thậm chí mắng nhiếc các công nhân. Tôi đã làm mọi thứ trong quyền hạn của mình. Thế mà họ vẫn không chịu sản xuất."

Lúc đó, đã gần hết ngày, chỉ vài phút nữa là tới ca làm đêm; tôi bước tới chỗ một công nhân đứng cạnh một lò luyện kim đang hoạt động và xin anh ta một mẩu phấn.

"Hôm nay, ca của anh đổ được mấy khuôn?" Tôi hỏi.

"Sáu," anh ta trả lời.

Tôi viết một số "6" thật lớn lên sàn, rồi đi khỏi, chẳng nói năng gì. Khi kíp làm đêm tới, họ thấy số "6" và hỏi nó nghĩa là gì.

"Sếp lớn tới đây hôm nay. Ông ấy hỏi chúng tôi đổ được mấy khuôn, khi chúng tôi nói với ông là sáu khuôn. Ông viết nó xuống sàn."

Sáng hôm sau, tôi trở lại xưởng. Tôi thấy số "6" đã bị xóa đi và thay vào đó là một số "7" rất lớn. Ca làm đêm đã tự mình thông báo. Tối hôm đó, tôi quay lại. Số "7" đã bị xóa đi, và một số "10" ngạo nghễ ở chỗ đó. Thợ làm ca ngày không cũng không muốn thua kém ca đêm. Và như vậy là cuộc thi đua đã bắt đầu và cứ tiếp tục cho tới khi xưởng này trước kia sản xuất kém nhất, trở thành xưởng tốt nhất trong cả nhà máy.

Lãnh đạo rất sáng tạo trong việc tìm ra các cách giúp người khác trở nên hiệu quả. Đôi khi, điều đó có nghĩa là tạo ra một thách thức, cũng có khi là đào tạo mọi người, hoặc động viên hay tăng tiền thưởng. Nếu có một cách thức hiệu quả với tất cả mọi người trong mọi tình huống, thì sẽ không cần lãnh đạo. Nhưng vì các tình huống liên tục thay đổi, nên luôn cần phải có lãnh đạo để tìm ra những giải pháp cần thiết và biến giải pháp đó thành hành động.

Không có lãnh đạo, tổ chức khó đạt được thành công

Tôi tin là nhiều người muốn bỏ qua tầm quan trọng của vai trò lãnh đạo khi bàn tới thành công của tổ chức. Họ không thấy, và trong một số trường hợp, họ không muốn thấy điều đó. Điều này đúng với Jim Collins, tác giả cuốn sách Good to Great. Tôi từng gặp Collins và có thể khẳng định rằng ông là một người rất thông minh và sắc sảo. Nhưng ông không muốn đề cập đến vai trò lãnh

đạo trong bản nghiên cứu định hình nên nền tảng của cuốn sách. Ông viết:

Tôi đưa cho nhóm nghiên cứu những hướng dẫn rõ ràng và quyết đoán rằng nên xem nhẹ vai trò của các giám đốc điều hành cao cấp để chúng ta có thể tránh tư tưởng đơn giản hóa "tin tưởng lãnh đạo" hay "đổ lỗi cho lãnh đạo" rất phổ biến ngày nay... Tôi cho rằng, mỗi khi gán mọi thứ cho "vai trò lãnh đạo", chẳng qua chúng ta đang thừa nhận sự ngu dốt của mình. Vì vậy, ngay khi mới thực hiện dự án, tôi yêu cầu: "Đừng quan tâm đến các giám đốc điều hành", nhưng nhóm nghiên cứu liên tục gửi phản đối về, cuối cùng – luôn luôn vậy – dữ liệu giành phần thắng.

Collins tiếp tục mô tả lãnh đạo cấp độ năm – lãnh đạo thể hiện ý chí mạnh mẽ và sự khiêm tốn tuyệt vời – và làm thế nào mà mỗi công ty vĩ đại họ nghiên cứu đều được một lãnh đạo như thế dẫn dắt.

Vai trò lãnh đạo luôn tạo ảnh hưởng, ngay cả khi bạn không muốn như vậy. Tổ chức của bạn sẽ không hoạt động đồng bộ nếu thiếu những nhà lãnh đạo kiên định trong mỗi phòng ban hay bộ phận. Cần có những nhà lãnh đạo 360º ở mọi cấp để lãnh đạo tổ chức xuất sắc.

GIÁ TRỊ #3

LÃNH ĐẠO Ở CẤP 1 THÀNH CÔNG LÀ ĐIỀU KIỆN ĐỂ LÃNH ĐẠO Ở CẤP CAO HƠN

Các tổ chức đang lớn mạnh luôn tìm kiếm những người giỏi để thăng chức và để họ lãnh đạo. Làm thế nào tổ chức tìm được một người có đủ năng lực lãnh đạo ở cấp cao hơn? Họ xem xét quá trình làm việc của người đó ở cương vị hiện tại. Bí quyết để thăng tiến như một lãnh đạo nổi bật là tập trung lãnh đạo tốt vị trí hiện tại của bạn, chứ không phải tập trung vào việc thăng tiến. Nếu bạn là một nhà lãnh đạo 360º giỏi ở vị trí hiện tại, tôi tin rằng bạn sẽ được trao cơ hội để lãnh đạo ở cấp cao hơn.

Khi nỗ lực trở thành nhà lãnh đạo 360º giỏi nhất, bạn hãy ghi nhớ những điều sau:

1. Lãnh đạo là một cuộc hành trình bắt đầu từ vị trí hiện tại, không phải vị trí mơ ước

Gần đây, khi tôi đang lái xe, một chiếc xe đi bên trái tôi cố rẽ sang phải từ giữa đường và gây tai nạn. May mắn là tôi giảm tốc độ kịp

thời và giảm bớt được sự va chạm; song cái túi hơi của tôi vẫn bật ra, và hai cái xe đều bị hỏng nặng.

Sau khi dừng lại và đánh giá tình hình, tôi để ý thấy màn hình máy tính nhỏ trong xe tôi đang hiển thị vị trí chính xác của tôi theo hệ thống GPS. Tôi đăm chiêu ngắm nghía nó một lát, không hiểu cái xe cho tôi biết chính xác kinh độ và vĩ độ vị trí của tôi để làm gì. Rồi tôi nghĩ, tất nhiên rồi! Nếu bạn đang gặp rắc rối thật sự và bạn gọi điện xin trợ giúp, điều đầu tiên nhân viên cứu nạn muốn biết là vị trí của bạn. Bạn không thể tới bất cứ đâu cho đến khi bạn biết chính xác mình đang ở đâu.

Vai trò lãnh đạo cũng tương tự như vậy. Để biết đường đến nơi bạn muốn, bạn cần biết mình đang ở đâu. Để đến được nơi muốn đến, bạn cần tập trung vào công việc hiện tại của mình. Nhà văn chuyên viết về đề tài thể thao Ken Rosenthals đã nói: "Mỗi lần bạn quyết định leo lên tiếp, bạn nhận ra mình đang đứng ở chân một cái thang khác". Bạn cần dồn toàn tâm toàn ý cho các trách nhiệm hiện tại của mình, không phải những thứ bạn mơ ước có được vào một ngày nào đó. Tôi chưa từng biết một người nào tập trung vào ngày hôm qua để có một ngày mai tốt đẹp hơn.

2. Các kỹ năng lãnh đạo không đổi, nhưng "đẳng cấp" thay đổi

Nếu bạn được thăng chức, đừng cho rằng vì văn phòng mới chỉ cách văn phòng cũ vài mét hành lang nên sự khác biệt cũng chỉ là vài bước chân. Khi bạn nhận được "quyết định bổ nhiệm" lên một nấc cao hơn, "đẳng cấp" của bạn cũng phải tăng lên nhanh chóng.

Lãnh đạo ở mọi cấp đều cần có kỹ năng lãnh đạo. Mỗi cấp mới đòi hỏi một trình độ kỹ năng cao hơn. Chúng ta có thể dễ dàng thấy được điều này, nhất là trong lĩnh vực thể thao. Một số cầu thủ có thể được tuyển vào giải trung học từ các giải đấu giải trí. Số ít hơn sau đó được nhảy từ hạng trung học lên hạng đại học. Và chỉ một ít người cuối cùng có thể lên được hạng chuyên nghiệp.

Cơ hội tốt nhất để lên được "giải đấu" cao hơn là chơi tốt ở giải hiện tại để có khả năng được thi đấu trong giải tiếp theo.

3. Trách nhiệm lớn chỉ đến sau khi hoàn thành tốt trách nhiệm nhỏ

Trong những buổi hội thảo hay những buổi ký tặng sách, thỉnh thoảng tôi được nghe mọi người tâm sự họ rất muốn viết sách như tôi. Hỏi họ: "Tôi nên bắt đầu như thế nào?"

“Bạn đã viết được nhiều chưa?” tôi hỏi lại.

Một số người kể với tôi về những bài báo và những đoạn văn ngắn họ viết, và tôi khuyến khích họ; nhưng hầu như rất nhiều người ngượng ngùng trả lời: “Tôi chưa thật sự viết bất cứ thứ gì bao giờ.”

“Vậy thì bạn cần bắt đầu viết đi,” tôi giải thích, “Bạn phải bắt đầu từ những đoạn viết ngắn và phát triển triển dần lên.”

Việc lãnh đạo cũng giống như vậy. Bạn phải bắt đầu từ những việc nhỏ và phát triển dần lên. Một người trước đó chưa từng lãnh đạo cần cố gắng gây ảnh hưởng lên một người khác. Một người khác đã có chút ít ảnh hưởng thì cố gắng xây dựng một nhóm. Hãy bắt đầu với bất kỳ điều gì cần thiết.

Thánh Francis nói: “Bắt đầu thực hiện việc cần làm; rồi làm điều có thể; và bỗng dưng bạn làm được điều không thể.” Mọi nhà lãnh đạo giỏi đều bắt đầu từ vị trí hiện tại. Napoleon từng nói: “Chiến công hiển hách nhất là chiến thắng chính mình.” Những trách nhiệm nhỏ bạn có trước đây giờ tạo thành cuộc chinh phục lãnh đạo lớn và đầu tiên mà bạn phải tiến hành. Đừng cố gắng chinh phục thế giới cho tới khi bạn đảm đương hết các việc trong “mảnh sân” nhỏ của mình.

4. Lãnh đạo ở cấp hiện tại tạo cho bạn bản “lý lịch” để tiến lên cấp tiếp theo

Lần đầu tiên đi khám bác sĩ, bạn luôn được hỏi rất nhiều câu hỏi về tiểu sử gia đình. Trên thực tế, luôn có nhiều câu hỏi về tiểu sử gia đình hơn là về lối sống của bạn. Vì sao? Bởi tiểu sử gia đình, có vẻ như hơn bất cứ thứ gì khác, quyết định sức khỏe của bạn.

Khi bàn về thành công trên cương vị lãnh đạo, tiểu sử cũng được quan tâm đặc biệt như vậy. Các lãnh đạo sẽ nhìn vào bản thành tích nơi bạn làm việc và cố gắng đánh giá xem bạn có làm được việc hay không. Tôi biết vậy vì khi tôi phỏng vấn tuyển người cho một công việc, tôi cho rằng bản thành tích chiếm 90% tầm quan trọng.

Nếu bạn muốn có cơ hội lãnh đạo ở cấp cao hơn, thì cơ hội thành công tốt nhất của bạn là lãnh đạo tốt từ vị trí hiện tại. Mỗi ngày thành công có nghĩa là bạn đang điền thêm vào bản lý lịch ứng tuyển công việc tiếp theo của mình.

5. Nếu lãnh đạo những người tình nguyện thành công thì hầu như có thể lãnh đạo bất cứ ai

Trong một hội thảo gần đây, chúng tôi thảo luận về cách phát triển năng lực lãnh đạo. Một CEO hỏi tôi: "Làm thế nào tôi có thể lựa chọn được lãnh đạo giỏi nhất từ một nhóm các lãnh đạo? Tôi cần tìm kiếm điều gì?"

Có nhiều yếu tố cho chúng ta biết một người có triển vọng lãnh đạo – khả năng khiến mọi thứ xảy ra, các kỹ năng làm việc với mọi người, tầm nhìn, tham vọng, kỹ năng giải quyết vấn đề, kỷ luật tự giác, đạo đức công việc. Song có một bài trắc nghiệm lãnh đạo rất đáng tin cậy, đó là: "Yêu cầu họ lãnh đạo một nhóm tình nguyện."

Nếu bạn muốn sát hạch năng lực lãnh đạo của bản thân, hãy thử lãnh đạo những người tình nguyện. Tại sao việc đó lại khó như vậy? Bởi vì với những tình nguyện viên, bạn không có quyền hạn. Bạn phải thể hiện mọi tài năng lãnh đạo của mình để khiến những người vốn không có nghĩa vụ phải làm lại chấp nhận làm những việc bạn yêu cầu. Nếu bạn không thử thách, họ sẽ mất hứng thú. Nếu bạn thúc ép quá, họ sẽ không muốn làm. Nếu các kỹ năng làm việc với mọi người của bạn kém, họ sẽ chẳng mất thời gian với bạn. Nếu bạn không thể truyền đạt tầm nhìn, họ sẽ không biết phải làm gì và vì sao phải làm điều gì đó.

Nếu bạn lãnh đạo một nhóm và công ty bạn có bất cứ kiểu dịch vụ cộng đồng nào, hãy khuyến khích những người trong nhóm tình nguyện tham gia và quan sát họ thực hiện. Nếu họ phát triển trong môi trường đó, thì bạn biết rằng họ có nhiều phẩm chất đáp ứng khả năng bước lên những nấc thang mới trong tổ chức.

Donald McGannon, cựu CEO của Tập đoàn truyền thông Westinghouse, phát biểu: "Lãnh đạo là hành động, không phải chức vụ." Hãy hành động và giúp người khác làm như vậy trong một nỗ lực thống nhất chính là điều cốt lõi của vai trò lãnh đạo. Hãy làm những điều đó ở vị trí hiện tại của bạn, và bạn sẽ không phải ở lại vị trí đó lâu.

GIÁ TRỊ #4

LÃNH ĐẠO GIỎI CẤP TRUNG TẠO RA LÃNH ĐẠO CẤP CAO GIỎI HƠN

Tại những quốc gia công nghiệp hóa và thị trường tự do, vai trò lãnh đạo thường được coi là điều hiển nhiên. Văn hóa lãnh đạo dần tiến triển để điều hành nhiều tổ chức tại những quốc gia đó bởi thương mại và công nghiệp đã phát triển rất mạnh. Và vì thị

trường quá cạnh tranh, các lãnh đạo phải thường xuyên làm việc vất vả để liên tục cải thiện năng lực lãnh đạo của họ.

Tại những nước đang phát triển, mọi thứ khác hẳn. Trong năm, sáu năm qua, tôi dành phần lớn thời gian đi vòng quanh thế giới để truyền đạt về nghệ thuật lãnh đạo. Những gì tôi thấy là rất ít lãnh đạo xuất chúng – và nhà lãnh đạo 360º hầu như không tồn tại. Ở những nước kém phát triển, đa số lãnh đạo rất coi trọng chức vụ. Họ cố tạo ra khoảng cách với nhân viên. Đó là một trong những nguyên nhân tạo nên khoảng cách rất lớn giữa người giàu và người nghèo. Tất nhiên, có nhiều ngoại lệ cho sự khái quát tôi đưa ra, nhưng nếu bạn ra nước ngoài nhiều lần, chắc hẳn bạn cũng để ý thấy điều đó.

Ở những nơi người đứng đầu cố gắng kìm chế mọi người, sự lãnh đạo tổng thể luôn rất kém cỏi. Tại sao lại như vậy? Bởi khi tất cả quyền lực tập trung ở vị trí đứng đầu và không có cán bộ cấp trung nào phụ giúp, lãnh đạo cấp cao không thể hoạt động hiệu quả.

Để bạn không nghĩ rằng tôi quá phê phán những lãnh đạo ở các quốc gia đang phát triển, tôi có thể cho bạn biết rằng đây là vấn đề ở bất cứ nơi nào chỉ có một lãnh đạo đứng đầu và không có nhà lãnh đạo 360º phụ giúp. Tôi cũng từng trải qua điều này khi giữ chức vụ lãnh đạo đầu tiên. Tôi đã không cố gắng nhận ra, bồi dưỡng và trao quyền cho bất cứ ai khác để cùng lãnh đạo. Kết quả là tôi lãnh đạo rất kém, hiệu quả tổng thể của tổ chức còn cách xa tiềm năng của nó. Trong hai năm sau khi tôi rời tổ chức, nó thu nhỏ lại còn một nửa so với quy mô trước đây.

Nâng cao giá trị của lãnh đạo 360º cấp trung rất khó. Trên thực tế, những lãnh đạo giỏi ở bất cứ vị trí nào trong tổ chức giúp những lãnh đạo đứng đầu giỏi hơn – và khiến toàn thể tổ chức hoàn thiện hơn rất nhiều.

Mỗi khi bạn tuyển thêm một lãnh đạo giỏi, bạn có một nhóm tốt hơn

Các lãnh đạo giỏi tận dụng tối đa khả năng của những người trong nhóm. Họ vạch ra phương hướng. Họ truyền cảm hứng cho nhân viên và giúp họ làm việc cùng nhau. Họ thu được kết quả. Điều này dễ thấy trong thể thao khi đội bóng thay huấn luyện viên. Khi một lãnh đạo giỏi hơn dẫn dắt đội bóng, vẫn là các cầu thủ ấy nhưng họ thường chơi ở trình độ cao hơn nhiều.

Điều tương tự xảy ra ở bất cứ mô hình tổ chức nào. Khi một lãnh đạo giỏi tiếp quản đội ngũ bán hàng, thành tích của họ tăng lên. Khi một quản lý giỏi tiếp quản một nhà hàng, việc điều hành suôn sẻ hơn. Khi một quản đốc giỏi hơn chỉ huy nhóm công nhân, những người này hoàn thành nhiều việc hơn.

Nếu bạn nhìn vào toàn bộ tổ chức (giả thiết là nó không phải công ty gia đình), bạn sẽ có khả năng định vị những lãnh đạo đủ tiêu chuẩn trước khi bạn gặp họ. Tất cả những gì bạn phải làm là tìm kiếm những nhóm liên tục đạt được thành tích tốt. Đó là nơi có các lãnh đạo giỏi.

Tuyển thêm lãnh đạo giỏi giúp các lãnh đạo khác trong tổ chức tiến bộ

Tôi thấy rất thú vị khi Tiger Woods từ tay golf nghiệp dư trở thành tay golf chuyên nghiệp. Anh chơi quá xuất sắc khiến các golf thủ còn lại trên sân trông thật thảm hại. Anh giành cúp Master's Tournament đầu tiên ở Augusta với số điểm cách biệt rất xa người thứ nhì; sau đó, anh còn nói rằng thậm chí trong những ngày thi đấu không phải lúc nào anh cũng chơi ở phong độ tốt nhất của mình. Nhiều người sợ rằng Woods sẽ thống trị môn thể thao này và không ai có khả năng đánh bại anh.

Nhưng điều lý thú xảy ra sau khi Woods chơi golf được vài năm. Trình độ của các golf thủ tiến bộ rõ rệt. Vì sao? Bởi vì sức mạnh tạo ra sức mạnh. Sách Châm ngôn có câu: "Vì sắt mài sắt, nên người này mài sắc người kia."

Khi một lãnh đạo giỏi gia nhập tập thể, các lãnh đạo khác buộc phải chú ý. Các lãnh đạo giỏi bộc lộ những phẩm chất tốt đẹp nhất của các nhân viên và của cả các lãnh đạo khác. Các lãnh đạo giỏi nâng thành tích và thúc đẩy nỗ lực tập thể. Điều này thách thức các lãnh đạo khác trong tổ chức và buộc họ phải hoàn thiện và tiến bộ.

Lãnh đạo cấp trung giỏi gia tăng giá trị cho lãnh đạo cấp trên

Lãnh đạo cấp trung gần gũi với nhân viên hơn những người đứng đầu. Vì thế, họ nắm được nhiều tình hình hơn. Họ hiểu rõ những người đang thực thi công việc và các vấn đề mà những người này đối mặt. So với lãnh đạo đứng đầu, lãnh đạo cấp trung có tầm ảnh hưởng lớn hơn với nhân viên cấp thấp.

Nếu trong tổ chức không có lãnh đạo cấp trung giỏi, mọi người và mọi việc trong công ty dồn hết lên lãnh đạo đứng đầu. Trái lại,

nếu lãnh đạo cấp trung khéo léo sử dụng tầm ảnh hưởng và tận tụy giúp đỡ lãnh đạo đứng đầu, họ mở rộng và nối tầm ảnh hưởng của lãnh đạo đứng đầu vượt ra ngoài khả năng của sếp. Nhờ vậy, lãnh đạo đứng đầu có khả năng làm được nhiều việc hơn là khi họ tự làm một mình.

Lãnh đạo cấp trung giỏi giúp lãnh đạo cấp cao tập trung vào những ưu tiên quan trọng

Càng đạt đến vị trí cao trong tổ chức, bạn càng thấy nhiều việc hơn nhưng lại ít trực tiếp làm hơn. Bạn không thể đạt đến vị trí cao hơn mà vẫn thực hiện tất cả các nhiệm vụ hiện tại. Khi thăng tiến lên vị trí cao hơn, bạn sẽ phải bàn giao nhiều trách nhiệm cũ của mình cho người khác. Nếu những người được phân công thực hiện những nhiệm vụ đó làm không tốt, bạn sẽ phải nhận lại những trách nhiệm đó. Bạn chắc chắn sẽ không thể thực hiện những trách nhiệm mới hiệu quả nếu điều đó xảy ra.

Lãnh đạo cấp cao thường rất chán nản khi phải quản lý cả công việc của cấp dưới, bởi vì lãnh đạo cấp trung liên tục cần được "cầm tay chỉ việc". Nếu một lãnh đạo phải làm như vậy, tổ chức rốt cục sẽ phải trả một cái giá cao để giải quyết những vấn đề có giá trị thấp.

Vì lý do này, lãnh đạo đứng đầu có thể chỉ giỏi bằng cán bộ cấp trung. Khi bạn thực thi công việc xuất sắc ở cấp trung, bạn giải thoát cho các lãnh đạo cấp trên để họ tập trung vào việc lớn, các vấn đề ở trên được thực hiện xuất sắc.

Lãnh đạo cấp trung giỏi thúc đẩy lãnh đạo cấp trên liên tục phát triển

Khi một lãnh đạo tiến bộ, mọi người sẽ nhận ra. Những lãnh đạo đang phát triển luôn cải thiện hiệu quả cá nhân và năng lực lãnh đạo. Điều đó khiến cấp trên của họ cũng muốn tiến bộ hơn. Một phần của điều đó là sự cạnh tranh lành mạnh. Nếu bạn đang ở trên đường đua và có người đang rất sẵn sàng vượt bạn, bạn sẽ thấy muốn tăng tốc độ và di chuyển nhanh hơn.

Ngoài ra, đó còn là yếu tố của sự đóng góp. Khi các thành viên trong nhóm thấy thành viên kia tạo được đóng góp đáng kể, họ được truyền cảm hứng để tiến bộ. Có một niềm vui rất tự nhiên khi được là một phần của một nhóm hoạt động ở trình độ cao vượt trội.

Lãnh đạo cấp trung giỏi tạo nên tương lai cho tổ chức

Không tổ chức nào liên tục tiến lên và phát triển mà lại sử dụng những ý tưởng và phương thức thực hiện công việc của ngày hôm qua. Thành công trong tương lai đòi hỏi sự đổi mới và phát triển. Nó còn đòi hỏi những nhà lãnh đạo mới liên tục xuất hiện. Trong cuốn sách *The Bible on Leadership* (Kinh thánh về nghệ thuật lãnh đạo), Lorin Woolfe viết: "Bài kiểm tra cuối cùng cho một nhà lãnh đạo không phải là người đó có đưa ra một quyết định khôn ngoan hay một hành động quyết đoán không, mà là nhà lãnh đạo ấy có dạy cho người khác trở thành lãnh đạo và xây dựng một tổ chức duy trì được thành công ngay cả khi người đó không ở đó không."

Các nhân viên của hôm nay là các lãnh đạo cấp trung ngày mai của tổ chức. Và các lãnh đạo cấp trung hôm nay sẽ là các lãnh đạo đứng đầu của ngày mai. Nếu bạn hoạt động như một nhà lãnh đạo 360º cấp trung của tổ chức và liên tục phát triển, chắc chắn bạn sẽ có cơ hội trở thành lãnh đạo đứng đầu. Nhưng đồng thời, bạn cần nhìn vào những người làm việc cho mình và nghĩ xem làm thế nào để chuẩn bị cho họ tham gia với bạn và cuối cùng, tiếp quản vị trí cấp trung của bạn. Bạn sẽ có thể phát hiện ra những ứng cử viên lãnh đạo triển vọng bởi vì họ còn hơn cả một nhân viên giỏi.

Chuyên gia về thuật lãnh đạo Max DePree đã nói: "Sự kế thừa là một trong những trách nhiệm then chốt của vai trò lãnh đạo." Điều đó đúng. Lãnh đạo sẽ không thành công nếu thiếu người kế tục. Để trở thành nhà lãnh đạo 360º, bạn không những cần làm tốt công việc hiện tại và tạo điều kiện thuận lợi cho cấp trên và cấp dưới, mà còn phải bảo đảm rằng tổ chức cũng sẽ thành công vào ngày mai. Khi bạn dạy cho người khác thể hiện vai trò lãnh đạo 360º, bạn đang mang lại cho tổ chức sức mạnh lớn hơn. Bạn đang giúp nâng cao các tiêu chuẩn và trình độ theo cách mọi người cùng thành công.

GIÁ TRỊ #5

NHỮNG PHẨM CHẤT CỦA NHÀ LÃNH ĐẠO 360º CẦN CHO MỌI TỔ CHỨC

Khi lập dàn ý cho cuốn sách này, tôi trao đổi với một người bạn về toàn bộ khái niệm Nghệ thuật lãnh đạo 360º. Anh bạn hỏi tôi: "Điều gì khiến nhà lãnh đạo 360º khác với những kiểu lãnh đạo khác?" Khi tôi bắt đầu giải thích khái niệm lãnh đạo cấp trên, cấp dưới và đồng cấp, anh bạn nói: "Được đấy, nhưng vì sao họ có khả năng lãnh đạo mọi người ở các vị trí khác nhau? Điều gì giúp họ

làm được điều đó?"

Tôi ngẫm nghĩ câu hỏi này rồi trả lời: "Nhà lãnh đạo 360º có những phẩm chất nhất định giúp họ có thể lãnh đạo mọi người ở các vị trí khác nhau, và điều đó khiến họ rất quý giá với tổ chức."

"Ông cần đưa những phẩm chất đó vào cuốn sách", anh bạn khuyên tôi, "Bởi vì ai cũng có thể cố gắng làm tất cả những điều đúng đắn, nhưng nếu họ không có những phẩm chất đó, họ sẽ không bao giờ thực hiện được."

Tôi không biết bạn đã từng nghĩ về điều này trước đó chưa, nhưng điều gì trong hai điều sau làm tăng giá trị lớn hơn cho những người xung quanh bạn: điều bạn nói hay con người bạn? Bạn có thể không nhận ra, nhưng bạn thật sự có thể gia tăng giá trị cho người khác bằng cách sở hữu những phẩm chất phù hợp. Bạn càng thăng tiến trong tổ chức, điều đó lại càng có hiệu quả.

Nhà lãnh đạo 360º, như tôi hình dung, sở hữu những phẩm chất mà mọi tổ chức đều muốn nhân viên mình, đặc biệt là trong các lãnh đạo, có được. Những phẩm chất đó là sự thích nghi, sự sáng suốt, khả năng bao quát toàn diện, kỹ năng giao tiếp, sự vững vàng, sự tận tụy, sự tháo vát, sự chín chắn, sự bền chí và xác tín.

Sự thích nghi nhanh chóng thích ứng với thay đổI

Những người từ vị trí lãnh đạo cấp trung trở xuống không bao giờ là người đầu tiên biết bất cứ việc gì trong tổ chức. Họ không phải là người ra các quyết định hay hoạch định chính sách. Vì vậy, họ phải học cách thích nghi nhanh.

Là lãnh đạo cấp trung, bạn càng nhanh chóng thích ứng với thay đổi, tổ chức càng có lợi. Mọi tổ chức đều gồm có ba nhóm người: những người thích nghi sớm, những người thích nghi trung bình và những người thích nghi muộn. Những người thích nghi sớm bị những ý tưởng mới chinh phục nhanh chóng; họ sẵn sàng làm theo những ý tưởng này. Những người thích nghi trung bình mất nhiều thời gian hơn. Và những người thích nghi muộn rất chậm (đôi khi còn miễn cưỡng) chấp nhận thay đổi.

Là một lãnh đạo cấp trung, bạn sẽ được yêu cầu giúp những người đi theo bạn chấp nhận thay đổi, bạn cần tiến hành thay đổi nhanh chóng – càng nhanh càng tốt. Chính vì thế, đôi khi bạn phải đón nhận những thay đổi trước cả khi bạn kịp chuẩn bị tâm lý. Giải pháp cho trường hợp này là khả năng tin tưởng cấp trên. Nếu tin tưởng họ, bạn có thể làm được điều này.

Sự sáng suốt hiểu rõ thực chất vấn đề

Tổng thống Mỹ, một linh mục già, một thanh niên leo núi và người thông minh nhất thế giới cùng bay trên một chuyên cơ. Động cơ máy bay đột nhiên trục trặc. Viên phi công chui ra khỏi khoang lái, nói: "Máy bay đang rơi; hãy tự cứu lấy mình!" Rồi anh ta nhảy ra khỏi máy bay và bung dù của mình.

Bốn hành khách nhìn quanh nhưng chỉ thấy ba chiếc dù.

Tổng thống lấy một cái – ông ta nhảy xuống: "Tôi phải cứu mình vì an ninh quốc gia."

Người thông minh nhất thế giới chộp lấy một chiếc và nói: "Tôi là tài nguyên vô giá của thế giới. Tôi phải cứu lấy trí tuệ của mình."

Vị linh mục già nhìn người thanh niên leo núi và nói: "Hãy cứu lấy mình, con trai. Ta đã phục vụ Chúa 40 năm rồi. Ta không sợ gặp Người."

"Cha đừng lo", chàng trai trả lời, "Người thông minh nhất thế giới vừa nhảy với cái ba lô của con rồi!"

Lãnh đạo giỏi loại bỏ hết những chướng ngại để thấy được những vấn đề thực chất. Họ biết điều gì mới thật sự quan trọng. Một người thông minh chỉ tin vào một nửa những gì anh ta nghe được, nhưng một người thật sự thông minh biết nửa nào đáng tin. Nhà lãnh đạo 360º thường xuyên trau dồi khả năng đó.

Khả năng bao quát toàn diện – tầm nhìn vượt ra ngoài những gì thường thấy

Jack Welch đã nói: "Nghệ thuật lãnh đạo là nhìn ra cơ hội trong những thời điểm khó khăn." Đó là một phần của khả năng bao quát toàn diện. Một trong những thuận lợi khi trở thành lãnh đạo cấp trung của tổ chức là bạn có thể nhìn thấy nhiều điều hơn người khác. Đa số mọi người có khả năng nhìn thấy những điều ở cấp của họ cộng/trừ một cấp kế cận.

Những người cấp dưới có thể thấy và hiểu những thứ ở cấp của họ; nếu họ mẫn cảm, họ có thể thấy và hiểu cả những việc ở cấp của bạn. Những người đứng đầu có thể thấy và hiểu những việc ở tầm của họ và cấp dưới họ, giả sử đó là cấp của bạn. Nhưng là lãnh đạo cấp trung, bạn nên có khả năng thấy và hiểu không chỉ những thứ ở cấp của bạn mà còn một cấp dưới và cấp trên bạn. Điều đó đem lại cho bạn một lợi thế đặc biệt và cơ hội.

Kỹ năng giao tiếp kết nối tất cả các cấp của tổ chức

Nhờ có một điểm nhìn đặc biệt và sự am hiểu tổ chức mà các cấp trên hay cấp dưới bạn không có được, bạn nên nỗ lực sử dụng kiến thức của mình để không những giành được lợi thế cho bản thân mà còn giúp truyền đạt lên cấp trên và xuống cấp dưới các thông tin cần thiết. Chúng ta thường nghĩ rằng truyền đạt trong tổ chức chủ yếu là từ trên xuống dưới. Lãnh đạo đứng đầu đề ra chiến lược, vạch phương hướng, khen thưởng sự tiến bộ, v.v... Tuy nhiên kỹ năng giao tiếp tốt lại là một vấn đề nhà lãnh đạo 360º cần quan tâm. Trên thực tế, đôi khi những thông tin quan trọng nhất lại được giao tiếp từ dưới lên.

Trong cuốn Leading up (Lãnh đạo cấp trên), Michael Useem đưa ra ví dụ cho các thông điệp quan trọng được gửi "ngược lên dây chuyền mệnh lệnh". Một số thông điệp được lưu ý và vận hành với hiệu ứng tích cực. Ví dụ, trước khi đại diện thương mại Charlene Barshefsky đàm phán một thỏa thuận thương mại giữa Mỹ và Trung Quốc về việc đồng ý để Trung Quốc gia nhập Tổ chức Thương mại Thế giới (WTO), bà đã lắng nghe những lo ngại của các lãnh đạo doanh nghiệp và người lao động, đồng thời trình bày những mối quan tâm đó ở bàn đàm phán. Kết quả là cuộc đàm phán thành công.

Có những thông điệp được gửi theo chiều ngược lên trên tương tự nhưng không được chú ý. Tướng Roméo Dallaire, chỉ huy quân đội Mỹ ở Rwanda, đã cố gắng thuyết phục các sĩ quan thượng cấp đồng ý để ông tiến hành những hành động gây chiến nhằm chặn đứng những nguy cơ trước mắt của một vụ diệt chủng. Thỉnh cầu của ông bị từ chối. Hậu quả thật thảm khốc, hơn 800.000 người Tutsis bị người Hutus tàn sát.

Martin Luther King Jr. từng nói: "Việc lớn nhất làm nên những chuyển biến ban đầu của một phong trào là nối kết mọi người. Nhiệm vụ này đòi hỏi nhiều hơn là một mục đích chung; nó đòi hỏi một triết lý chinh phục và giữ vững lòng trung thành của mọi người; và nó phụ thuộc vào các kênh giao tiếp cởi mở giữa mọi người và lãnh đạo của họ."

Sự vững vàng – thành bại nằm trong tay ta – không phải nơi cái ghế ta ngồi

Tôi rất thích câu chuyện về Karl. Có lần cơ quan anh ta được một trận cười khi anh ta treo lên cánh cửa phòng mình tấm biển: "Tôi là sếp!" Mọi người ở cơ quan Karl tiếp tục được một trận cười nữa

khi anh ta đi ăn trưa về và thấy một tờ giấy nhớ màu vàng bên cạnh tấm biển với dòng chữ nguệch ngoạc: "Vợ anh gọi điện đến, nhắn là cô ấy muốn đòi lại cái biển."

Cần có một người vững vàng làm lãnh đạo cấp trung giỏi. Trong văn hóa của nước Mỹ, mọi người hỏi: "Anh làm gì?" chứ không hỏi: "Anh là ai?" hay: "Anh làm gì để tạo ra sự khác biệt?" Tiếc rằng đa số mọi người thường xem trọng chức danh và địa vị thay vì chú trọng vào kết quả công việc.

Nhưng nếu đã là một lãnh đạo cấp trung hiệu quả trong một thời gian dài, bạn sẽ hiểu vai trò của bạn rất quan trọng. Các tổ chức không thể thành công nếu thiếu những lãnh đạo cấp trung làm tốt công việc của họ. Nhà lãnh đạo 360º phải cố gắng giữ cảm giác an toàn, vững tin vào con người mình, chứ đừng lo lắng việc mình đang ở vị trí nào trong tổ chức.

Nếu bạn bị cám dỗ dành quá nhiều thời gian và công sức để thoát khỏi vị trí lãnh đạo cấp trung, thì hãy thay đổi trọng tâm. Hãy nỗ lực khai thác khả năng của bạn và làm điều tốt nhất có thể ở vị trí hiện tại. Bất cứ khi nào bạn chú trọng vào việc thăng tiến thay vì hoàn thiện bản thân, thì bạn cần tự hỏi: *Tôi có đang trở thành con người mà người khác muốn tôi trở thành không?* Nhưng nếu bạn chú trọng phát triển bản thân thay vì chức danh và địa vị, thì thực chất, bạn đang liên tục lặp lại câu hỏi: *Tôi đã trở thành con người tốt nhất tôi trong khả năng của tôi chưa?*

Sự tận tụy không ngại bất cứ công việc gì

Tôi tin rằng thước đo thật sự của người lãnh đạo không phải là số người phục vụ họ mà là số người họ phục vụ. Nhà lãnh đạo 360º chấp nhận thái độ của người đầy tớ trước, người chủ sau. Mọi việc họ làm được đánh giá dựa vào giá trị nó có thể gia tăng. Họ phụng sự sứ mệnh của tổ chức và lãnh đạo bằng cách phụng sự những người có cùng sứ mệnh với họ.

Robert Greenleaf, người sáng lập Trung tâm Greenleaf về Nghệ thuật lãnh đạo "đầy tớ", đưa ra một quan điểm tuyệt vời về điều này: "Lãnh đạo "đầy tớ" trước tiên là làm đầy tớ. Nó luôn bắt đầu với cảm xúc tự nhiên của người muốn được phụng sự, trước tiên là phụng sự người khác. Sau đó, sự lựa chọn có ý thức dẫn mang tới cho người đó niềm đam mê lãnh đạo. Sự khác biệt hiện ra trong sự quan tâm của người đầy tớ, đầu tiên phải bảo đảm rằng những nhu cầu ưu tiên cao nhất của người khác được đáp ứng."

Làm thế nào để nhận biết một lãnh đạo có được thúc đẩy bởi khao khát phụng sự hay không? Điều này rất đơn giản. Bạn có trái tim của người đầy tớ nếu bạn không thấy ngần ngại khi phụng sự người khác. Nếu bạn thiếu thái độ của người đầy tớ, bạn sẽ thấy khó chịu khi phải phụng sự.

Sự tháo vát – tìm ra những cách sáng tạo để thực hiện công việc

Trong lúc nhà máy in đang chuẩn bị cho in ba triệu bản copy bài phát biểu tại hội nghị năm 1912 của Theodore Roosevelt, nhà xuất bản phát hiện mình chưa xin phép sử dụng ảnh của Roosevelt và ứng cử viên cho chức phó tổng thống là Thống đốc bang California, Hiram Johnson. Đây là rắc rối lớn vì mức phạt luật bản quyền đặt ra với vi phạm này là một đô-la cho một bản copy.

Ngài chủ tịch hội đồng chiến dịch là một lãnh đạo nhanh trí, tháo vát. Ông đánh một bức điện tín tới xưởng phim Chicago, nơi chụp các bức ảnh: "Dự định phát hành ba triệu bản copy bài phát biểu của Rooselvelt với ảnh của Roosevelt và Johnson trên trang bìa. Cơ hội quảng cáo lớn cho các nhiếp ảnh gia. Các vị sẽ trả cho chúng tôi bao nhiêu để sử dụng các bức ảnh của các vị?"

Trả lời: "Đánh giá cao cơ hội, nhưng chỉ có thể trả 250 đô-la." Thỏa thuận đã xong, nhà máy in tiến hành, và một tai họa tiềm ẩn đã được ngăn chặn.

Các lãnh đạo cấp trung của tổ chức cần đặc biệt tháo vát, bởi vì quyền hạn của họ ít hơn và nguồn lực tài chính hạn chế hơn. Nếu bạn khao khát trở thành nhà lãnh đạo 360º hiệu quả, hãy học cách tận dụng tối đa những gì mình có.

Sự chín chắn – đặt tập thể lên trên bản thân

Bạn định nghĩa "sự chín chắn" như thế nào? Trong ngữ cảnh của nghệ thuật lãnh đạo, tôi định nghĩa nó là "đặt tập thể lên trên bản thân". Người nào có thái độ "tôi-trước" sẽ không bao giờ phát triển được tầm ảnh hưởng. Để lãnh đạo người khác, bạn cần đặt tập thể lên trước.

Mới đây, tôi có đọc câu chuyện về một nhóm hiệu trưởng trong hệ thống trường học ở Nashville. Những người này nhận thấy để học sinh thành công, họ cần thuê những chuyên gia thành thạo hai ngoại ngữ. Vấn đề là tiền trong ngân sách để thực hiện việc này lại chưa có. Họ đã làm thế nào? Họ dùng khoản tiền lẽ ra được sử dụng vào việc tăng lương cho họ để thuê người họ cần. Tập thể và

học sinh quan trọng hơn bổng lộc cá nhân. Lãnh đạo chín chắn hành động như vậy!

Sự bền chí – sự nhất quán vĩnh viễn giữa cá tính và năng lực

Vài năm trước, tôi tới châu Phi giảng về nghệ thuật lãnh đạo. Ở đó, tôi tham gia một chuyến đi chụp ảnh động vật hoang dã. Khi ở trong rừng rậm, chúng tôi theo dõi một cặp báo đang săn mồi. Báo là loài động vật đáng kinh ngạc. Chúng là động vật chạy nhanh nhất trên hành tinh; chúng có thể chạy 70 dặm một giờ. Nhưng báo chỉ là loài chạy nhanh thuần túy. Nếu chúng không đuổi kịp con mồi ở lần phi nước đại đầu tiên, chúng sẽ bị đói. Nguyên nhân khiến chúng không thể chạy bền là vì chúng có trái tim nhỏ.

Nhà lãnh đạo 360º không thể có trái tim nhỏ bé. Với tất cả các thách thức khó khăn dành cho các lãnh đạo, đặc biệt là lãnh đạo cấp trung, nghệ thuật lãnh đạo là một cuộc đua bền bỉ. Để thành công, nhà lãnh đạo 360º cần phản ứng tốt với các thách thức và có phong độ ổn định.

Xác tín – có cơ hội được xem xét đến khi cần

Một trong những nguyên tắc ưa thích của tôi trong cuốn sách *The 17 Indisputable Laws of Teamwork* là Nguyên tắc Tin tưởng lẫn nhau: "Các đồng đội phải có khả năng tin tưởng lẫn nhau khi cần." Tôi rất thích nguyên tắc này không chỉ vì nó đúng và rất quan trọng trong việc xây dựng nhóm, mà còn bởi nó tạo cho tôi cơ hội cấu thành một từ – xác tín. Tôi cho rằng xác tín thể hiện được ý là mọi người có thể dựa vào nhau dù điều gì xảy ra.

Khi bạn tin cậy một lãnh đạo vì đó là người xác tín, điều đó không chỉ có nghĩa là bạn biết có thể tin tưởng vị lãnh đạo đó mà còn có nghĩa là bạn thật sự tin tưởng họ. Bạn dựa vào họ để gặt hái thành công. Hai người cùng thành công hay thất bại với tư cách là một nhóm. Kiểu tính cách đó thật sự tạo ra điều khác biệt trong nền văn hóa mà phần lớn mọi người có thái độ chỉ biết đến bản thân.

Tôi cho rằng tầm quan trọng của phần lớn các lãnh đạo cấp trung của tổ chức chưa được đánh giá đầy đủ, bởi vì vị trí lãnh đạo cấp trung là nơi quyết định thành bại của hầu hết các tổ chức. Lãnh đạo đứng đầu chỉ có thể đưa ra những quyết định rất lớn, nhân viên thì chỉ có thể làm thật nhiều việc nhỏ. Và những người ở giữa thường bị giới hạn bởi những người lãnh đạo trên họ chứ không phải do tài năng của họ. Thành bại do yếu tố lãnh đạo quyết định. Nếu bạn muốn tổ chức của mình thành công, hãy trở thành một

nhà lãnh đạo 360º xuất sắc.

Cuộc đời của tướng George C. Marshall là một trong những ví dụ điển hình nhất thể hiện rõ giá trị và tác động của một lãnh đạo cấp trung. Khi bàn về những nhà lãnh đạo giành chiến thắng cho Quân Đồng minh trong Chiến tranh Thế giới II, đa số mọi người thường nghĩ đến Winston Churchill và Franklin D. Roosevelt. Đúng là cuộc chiến sẽ không thể thắng lợi nếu không có hai lãnh tụ vĩ đại đó, nhưng tôi cũng tin rằng sẽ không có chiến thắng nếu thiếu sự lãnh đạo 360º hiệu quả của Marshall.

Marshall là một người lính giỏi. Dù phục vụ ở đâu, ông cũng lãnh đạo xuất sắc – hỗ trợ cấp trên, đồng cấp, và cấp dưới. Ông tốt nghiệp Học viện Quân sự Virginia với quân hàm đại úy. Sau đó, ông phục vụ trong trung đoàn bộ binh của quân đội Mỹ. Ở trường Phòng tuyến và Pháo đài Leavenworth, Kansas, Marshall là học viên đứng đầu lớp và sau khi theo học một khóa học cao cấp hơn, ông được giữ lại trường làm giảng viên.

Marshall luôn gia tăng giá trị cho bất cứ nơi nào ông đến phục vụ như ở Philipines; ở Pháp trong suốt Chiến tranh Thế giới II khi là sĩ quan hầu cận cao cấp của tướng Pershing trong chuyến công cán sang Trung Quốc; hay khi là trưởng khoa ở trường Lục quân ở Pháo đài Benning, Georgia; cũng như ở những căn cứ đóng quân khác. Có người nói rằng Marshall "thăng tiến qua các cấp bậc của quân đội với một bản thành tích hiếm người nào sánh được".

Thành tích của Marshall thật đáng nể và bạn có thể thấy rõ ràng ảnh hưởng quan trọng khi ông được chỉ định làm Tổng tham mưu trưởng quân đội Mỹ. Từ vị trí đó, ông lãnh đạo tổng thống, lãnh đạo những chỉ huy quân Đồng minh, và lãnh đạo những sĩ quan cao cấp của mình.

Thời điểm ông nhậm chức, lực lượng quân đội Mỹ yếu ớt và vũ trang sơ sài. Tất cả các quân chủng cộng lại cũng chưa tới 200.000 quân. Khi chiến tranh bùng nổ ở châu Âu, Marshall biết ông cần làm gì – xây dựng một quân đội hùng mạnh, được huấn luyện bài bản và vũ trang đầy đủ. Ông bắt tay vào việc ngay lập tức. Trong vòng bốn năm, Marshall đã xây dựng quân đội thành một lực lượng hùng hậu gồm 8.300.000 quân nhân được huấn luyện và trang bị tốt. Winston Churchill gọi Marshall là "Nhà tổ chức của khải hoàn".

Chỉ điều đó thôi cũng đủ để Marshall là anh hùng của Chiến tranh Thế giới II, nhưng đó không phải là cống hiến duy nhất của ông.

Ông làm việc không biết mệt mỏi trong suốt cuộc chiến và liên tục thể hiện khả năng lãnh đạo cấp trên, đồng cấp, và cấp dưới. Tổng thống Roosevelt coi những lời khuyên của ông là vô giá và nói rằng ông ấy không thể ngủ trừ khi biết Marshall đang ở trong nước. Roosevelt yêu cầu Marshall có mặt ở mọi hội nghị chiến tranh quan trọng, từ Argentia, Newfoundland năm 1941, cho tới Postdam năm 1945.

Marshall liên tục phải lãnh đạo đồng cấp trong chiến lược quân sự. Ông được ca ngợi là người đảm bảo sự hợp tác giữa các lực lượng Đồng minh trong suốt cuộc chiến. Ông đối đấu với những tướng khác khi bàn về chiến lược. MacArthur muốn Mỹ chuyển trọng tâm vào các chiến dịch ở chiến trường Thái Bình Dương để đánh bại Đức. Người Anh muốn sử dụng chiến lược Địa Trung Hải chống lại lực lượng của Hitler. Nhưng Marshall tin chắc rằng để chiến thắng, quân Đồng minh phải vượt qua eo biển Manche và giao chiến với quân Đức ở Pháp.

Marshall đã thuyết phục được mọi người, và trong vòng một năm, ông và các tướng đã lập kế hoạch tiến công Normandy. Sau chiến tranh, Churchill đã nói về Marshall như sau: "Cho đến bây giờ, tôi vẫn coi Marshall là một quân nhân rắn rỏi, một nhà tổ chức cừ khôi và người xây dựng các đội quân – một Carnot của nước Mỹ (Carnot được biết đến như "Nhà tổ chức của khải hoàn" của Cách mạng Pháp). Nhưng giờ tôi thấy ông ấy còn là một chính khách có cái nhìn bao quát toàn diện nhạy bén đầy quyền uy."

Marshall lãnh đạo cấp dưới cũng xuất sắc như khi lãnh đạo đồng cấp và cấp trên. Những người phục vụ dưới quyền ông luôn dành cho ông lòng kính trọng sâu sắc. Sau chiến tranh, tướng Dwight D. Eisenhowwer nói với Marshall: "Trong mọi vấn đề và thử thách của cuộc chiến mà tôi đương đầu, tấm gương của ngài luôn là nguồn cảm hứng cho tôi, sự ủng hộ của ngài là sức mạnh lớn nhất của tôi. Ý thức của tôi về bổn phận với ngài chỉ có thể sánh với với niềm tự hào và mãn nguyện khi tôi giơ tay chào ngài như một quân nhân vĩ đại nhất trong thời đại và một lãnh đạo chân chính của nền dân chủ."

Thậm chí sau chiến tranh, Marshall vẫn duy trì tầm ảnh hưởng của một nhà lãnh đạo 360º. Ông được Tổng thống Truman mời làm ngoại trưởng. Khi cần có một kế hoạch xây dựng lại các nước châu Âu sau cuộc chiến tranh tàn phá, trong bài phát biểu ở Đại học Harvard Marshall đã ủng hộ cái ông gọi là Kế hoạch khôi phục châu Âu. Tôi từng đọc được rằng các phụ tá của Tổng thống Truman muốn gọi nó là Kế hoạch Truman, nhưng tổng thống

không đồng ý. Truman yêu quý và kính trọng vai trò lãnh đạo của ngoại trưởng của mình tới mức ông gọi nó là Kế hoạch Marshall.

Không có nhiều người mà khi nói về họ, bạn có thể nói rằng nếu không có họ, thì bộ mặt của thế giới sẽ rất khác. Nhưng điều đó đúng với George Marshall. Châu Âu, châu Á, và Mỹ sẽ rất khác nếu không có ảnh hưởng của ông. Hiếm có tấm gương lãnh đạo 360º nào xứng đáng hơn thế. Cuối cùng, tầm ảnh hưởng quá lớn và sự quên mình phục vụ vĩ đại của Marshall đã giúp ông được trao giải Nobel Hòa bình. Ông là quân nhân duy nhất trong lịch sử từng được trao giải này.

Chúng ta không thể hy vọng sẽ tạo ra tầm ảnh hưởng toàn cầu như Marshall từng làm. Nhưng điều đó không quan trọng. Quan trọng là chúng ta sẵn sàng làm điều cần làm để tạo ra tác động tích cực dù chúng ta đang ở đâu trong cuộc đời – để gia tăng giá trị cho mọi người bằng bất cứ cách nào có thể. Tôi tin rằng cách tốt nhất để tăng ảnh hưởng của bạn cũng như tận dụng cơ hội thực hiện những điều ý nghĩa là trở thành nhà lãnh đạo 360º. Là một nhà lãnh đạo 360º, bạn có thể gây ảnh hưởng lên người khác dù bạn ở vị trí nào trong tổ chức với bất cứ chức danh hay địa vị nào, hay những người bạn làm việc cùng thuộc bất cứ kiểu người nào. Tôi hy vọng bạn sẽ vẫn nỗ lực thực hiện điều đó, và liên tục tạo ra những ảnh hưởng tích cực.

TÓM TẮT CHƯƠNG 6

GIÁ TRỊ CỦA NHÀ LÃNH ĐẠO 360º

Một lúc nào đó, nếu bạn tự hỏi, việc mình phát triển để trở thành nhà lãnh đạo 360º và cố gắng lãnh đạo từ vị trí lãnh đạo cấp trung của tổ chức có đáng làm hay không, hãy tự nhắc mình về giá trị lớn lao mà nhà lãnh đạo 360 gia tăng:

GIÁ TRỊ #1: Một nhóm lãnh đạo hiệu quả hơn một người lãnh đạo

GIÁ TRỊ #2: Tổ chức cần các lãnh đạo ở mọi cấp

GIÁ TRỊ #3: Lãnh đạo ở cấp 1 là điều kiện để lãnh đạo ở cấp cao hơn

GIÁ TRỊ #4: Lãnh đạo giỏi ở cấp trung tạo ra lãnh đạo giỏi hơn ở cấp cao

GIÁ TRỊ #5: Những phẩm chất của nhà lãnh đạo 360º cần cho mọi tổ chức

PHẦN ĐẶC BIỆT

TẠO MÔI TRƯỜNG ĐÁNH THỨC NHÀ LÃNH ĐẠO 360º

Nếu bạn là người đứng đầu tổ chức, tôi muốn dành một chút thời gian với bạn trong phần đặc biệt này. Nhiều lãnh đạo cấp trung của công ty đang rất nản lòng. Họ có khát vọng mãnh liệt là lãnh đạo và thành công, nhưng cấp trên của họ thường là chướng ngại vật hơn là người hỗ trợ họ. Hơn hai phần ba những người bỏ việc là vì họ phải làm việc với một lãnh đạo bất tài hay vô dụng. Mọi người không rời bỏ công ty, họ chỉ rời bỏ lãnh đạo.

Với tư cách là một lãnh đạo đứng đầu, bạn là người duy nhất có quyền tạo ra văn hóa lãnh đạo tích cực, mà ở đó các lãnh đạo triển vọng phát triển mạnh mẽ. Nếu bạn tạo ra môi trường như vậy, những người có triển vọng lãnh đạo sẽ học hỏi, tích luỹ kinh nghiệm và phát huy sở trường của họ. Họ sẽ trở thành kiểu lãnh đạo 360º củng cố sức mạnh của tổ chức.

Nếu bạn sẵn sàng nỗ lực hết mình để biến tổ chức thành một nơi mà các lãnh đạo điều hành và dẫn dắt công ty một cách xuất sắc, bạn sẽ cần chuyển hướng tập trung của mình từ

lãnh đạo mọi người và tổ chức, sang…

lãnh đạo mọi người, tìm kiếm các lãnh đạo và lãnh đạo tổ chức, sang…

lãnh đạo mọi người, phát triển các lãnh đạo, và lãnh đạo tổ chức, sang…

lãnh đạo và trao quyền cho các nhà lãnh đạo trong khi họ lãnh đạo tổ chức, sang…

phục vụ các lãnh đạo khi họ lãnh đạo tổ chức.

Tùy vào xuất phát điểm của bạn, quy trình đó có thể mất vài năm, và có thể rất khó khăn. Nhưng hãy nghĩ tới một viễn cảnh tổ chức của bạn sẽ đi về đâu trong năm năm nữa nếu bạn không "nuôi trồng" các lãnh đạo trong một môi trường đánh thức các lãnh đạo 360º?

12 BÀI LUYỆN TẬP HÀNG NGÀY CỦA LÃNH ĐẠO

Nếu bạn sẵn sàng làm một cuộc cách mạng, tôi muốn khuyến khích bạn bắt đầu quá trình bằng cách làm theo

"12 bài luyện tập hàng ngày của lãnh đạo". Mỗi sáng khi bạn thức dậy và chuẩn bị chèo lái tổ chức của mình, hãy cam kết thực hiện 12 hoạt động đánh thức sức mạnh sau đây.

1. Đặt niềm tin vào khả năng của con người

Sự thay đổi đầu tiên để biến tổ chức của bạn thành một môi trường lãnh đạo thân thiện phải xảy ra ngay chính bên trong bạn. Hãy cam kết thực hiện những điều bạn trân trọng. Về cơ bản, nếu bạn không trân trọng mọi người, bạn sẽ không thể tạo ra một văn hóa phát triển các lãnh đạo.

Đa số các lãnh đạo đứng đầu tập trung vào hai thứ: tầm nhìn và lợi nhuận. Tầm nhìn luôn là điều chúng ta thích thú nhất, còn việc quan tâm tới lợi nhuận duy trì công việc của chúng ta. Nhưng giữa tầm nhìn và lợi nhuận là tất cả các nhân viên trong tổ chức. Thật trớ trêu là nếu bạn bỏ qua con người và chỉ chú trọng vào hai thứ này, bạn sẽ mất cả người và tầm nhìn (và chắc là cả lợi nhuận). Nhưng nếu bạn chú trọng vào nhân viên, bạn có khả năng chinh phục con người, tầm nhìn và lợi nhuận.

Khi Jim Collins nghiên cứu các công ty lớn và đi đến phát hiện và định nghĩa cái ông gọi là các lãnh đạo cấp độ năm, ông để ý thấy các lãnh đạo tài ba không nhận hết công trạng về những thành tựu của tổ chức. Trên thực tế, họ khiêm tốn đến khó tin và nhường sự tán dương cho nhân viên của mình. Các lãnh đạo cấp độ năm đánh giá cao con người.

2. Dành các nguồn lực để phát triển con người

Một lần tôi ngồi cùng máy bay tới Dallas với Zig Ziglar , ông ấy hỏi tôi đã từng nhận được thư cảm ơn bao giờ chưa. Khi tôi trả lời là có, ông ấy hỏi, "Khi anh nhận những bức thư đó, người ta cảm ơn anh về điều gì?" Thật sự là tôi chưa bao giờ nghĩ về điều này, nhưng câu trả lời khá rõ ràng. Mọi người hầu như luôn nói lời cảm

ơn về những quyển sách tôi đã viết hay một số tài liệu tôi soạn ra."

"Tôi cũng vậy." Zig nói. "Điều đó không thú vị sao? Anh và tôi được biết tới nhờ những bài diễn thuyết của chúng ta, nhưng việc đó lại không thúc giục được mọi người viết thư."

Tôi đã diễn thuyết hơn 35 năm qua. Tôi yêu công việc đó, và tôi thật sự nghĩ nó có giá trị. Các sự kiện thật tuyệt vời vì đã tạo ra rất nhiều năng lượng và sự hào hứng, nhưng nếu bạn muốn tạo điều kiện cho sự phát triển, bạn cần các tài liệu. Chúng phù hợp cho sự phát triển hơn bởi vì những tài liệu hay sách tập trung vào quá trình. Bạn có thể mang chúng theo người, đọc đi đọc lại, đào sâu nghiên cứu phần cốt lõi, bỏ qua những điều tạp nham và làm theo những chỉ dẫn theo tốc độ của chính mình.

Một lần tôi giảng về nghệ thuật lãnh đạo cho các lãnh đạo của một tập đoàn lớn, một trong những người tổ chức sự kiện phát biểu trên bục diễn thuyết rằng con người là tài sản quý giá nhất của tổ chức. Tôi vỗ tay hoan nghênh suy nghĩ của ông, nhưng đồng thời tôi cũng giải thích kỹ hơn quan điểm đó cho các lãnh đạo có mặt trong phòng. Lời tuyên bố của ông chỉ đúng khi bạn phát triển những con người đó.

Mất rất nhiều công sức và nỗ lực để phát triển các lãnh đạo. Câu hỏi đầu tiên các lãnh đạo đứng đầu luôn đặt ra là: "Sẽ phải trả bao nhiêu cho việc đó?" Câu trả lời của tôi là: "Dù là bao nhiêu, nó cũng không đắt bằng cái giá của việc không phát triển nhân viên."

Một lần nữa, tôi có một câu hỏi cho bạn. Hãy tự hỏi: *Tôi đã cam kết cung cấp các nguồn lực cho sự phát triển lãnh đạo chưa?*

3. Đánh giá cao vai trò lãnh đạo

Những người điều hành công ty một thành viên có lẽ không phải lo lắng về vai trò lãnh đạo. Nhưng với những người lãnh đạo các tổ chức, vai trò lãnh đạo luôn là một vấn đề. Bất cứ khi nào bạn có hai hay nhiều hơn những người làm việc cùng nhau, vai trò lãnh đạo xuất hiện. Trong một số tổ chức, người ta chú trọng vào sự nỗ lực, và vai trò lãnh đạo thậm chí không có trong khái niệm của mọi người. Thật sai lầm.

Tất cả các lãnh đạo giỏi đều nhận ra tầm quan trọng của vai trò lãnh đạo và đánh giá cao nó. Tôi rất thích những điều Tướng Tommy Franks đã nói về các lãnh đạo ở vị trí cấp trung của quân đội – các trung sĩ:

Những tháng trên sa mạc đã củng cố niềm tin sẵn có của tôi rằng các trung sĩ thật sự là xương sống của Quân đội. Người lính bình thường dựa vào vai trò chỉ huy của các hạ sĩ quan qua tấm gương cá nhân. Tôi nghĩ về Sam Long và Scag, thuộc ban trung sĩ Kittle – họ là những tấm gương đáng học tập. Nếu một hạ sĩ quan tận tâm với binh lính của anh ta, tiểu đội sẽ có những bài huấn luyện khắc nghiệt, thực tế, thức ăn nóng và cơ may thỉnh thoảng được tắm vòi hoa sen. Nếu một trung sĩ thờ ơ với nhu cầu của binh lính, thành tích của họ sẽ sa sút và tính mạng của họ có thể bị uổng phí. Một sĩ quan thông minh làm việc chăm chỉ để phát triển những hạ sĩ quan giỏi.

Quân đội Mỹ hiểu rõ giá trị và luôn đánh giá cao vai trò chỉ huy. Nếu bạn trân trọng vai trò chỉ huy, các lãnh đạo sẽ "lộ diện" để gia tăng giá trị cho tổ chức.

Lần này, câu hỏi tự vấn bản thân rất đơn giản: *Tôi đã đánh giá cao vai trò lãnh đạo trong tổ chức của mình chưa?*

4. Tìm kiếm các lãnh đạo triển vọng

Nếu vai trò lãnh đạo đã lọt vào rađa của bạn và bạn trân trọng nó, bạn sẽ liên tục để mắt dò tìm những lãnh đạo triển vọng. Tôi đã soạn một bài giảng ghi băng có tên gọi là *Searching for Eagles* (Tìm kiếm những con đại bàng), và trong nhiều năm qua nó là bài học được yêu cầu nhiều nhất. Đây là 10 đặc trưng hàng đầu của "những con đại bàng":

Họ khiến mọi việc xảy ra;

Họ thấy các cơ hội;

Họ tạo ảnh hưởng lên quan điểm và hành động của người khác;

Họ gia tăng giá trị cho bạn;

Họ lôi kéo những người chiến thắng về với họ;

Họ trang bị cho "những con đại bàng" khác để lãnh đạo;

Họ đưa ra những ý tưởng hỗ trợ tổ chức;

Họ sở hữu một thái độ tuyệt vời hiếm có;

Họ sống theo những cam kết của mình;

Họ thể hiện sự trung thành mãnh liệt với tổ chức và cấp trên.

Khi bạn bắt đầu kiếm tìm các lãnh đạo triển vọng, hãy tìm kiếm những người có các phẩm chất này. Đồng thời, tự hỏi mình: *Tôi có đang tìm kiếm lãnh đạo triển vọng không?*

5. Hiểu và tôn trọng nhân viên

Khi bạn tìm thấy các lãnh đạo và phát triển họ, bạn sẽ dần biết họ rõ hơn với tư cách cá nhân. Tôi muốn khuyến khích bạn sử dụng các đường lối chỉ đạo trong chương "Đi chậm rãi qua khu vực làm việc của nhân viên" để nâng cao chất lượng quá trình này. Nhưng còn có những đặc trưng khác khá phổ biến với tất cả các lãnh đạo mà bạn nên biết khi bạn đưa họ qua quá trình rèn luyện.

Con người muốn nhìn thấy kết quả;

Con người muốn trở nên hiệu quả – họ muốn làm việc họ làm tốt nhất;

Con người muốn nắm được tình hình;

Con người muốn được trân trọng;

Con người muốn là một phần của sự ngợi ca.

Khi bạn lựa chọn nhân viên triển vọng, hãy tìm hiểu để dung hòa giữa những niềm khát khao chung của mọi người và nhu cầu cá nhân của từng người. Hãy cố gắng làm cho quá trình phát triển thích hợp nhất với từng cá nhân. Để làm được như vậy, hãy liên tục hỏi bản thân: *Tôi đã hiểu và tôn trọng nhân viên tôi chưa?*

6. Tạo cho tất cả mọi người cơ hội được lãnh đạo

Không thể học lãnh đạo mà không được lãnh đạo thật. Xét cho cùng, lãnh đạo là hành động. Nhiều lãnh đạo đứng đầu đã bỏ lỡ cơ hội tạo ra các lãnh đạo khác từ cách giao việc. Thiên hướng của chúng ta là giao công việc để người khác thực hiện thay vì giao cho họ nhiệm vụ lãnh đạo để hoàn thành. Chúng ta cần thay đổi. Nếu chúng ta không bàn giao vai trò lãnh đạo – cả quyền hành cũng như trách nhiệm giải trình – cấp dưới của chúng ta sẽ không bao giờ tích lũy được kinh nghiệm họ cần để lãnh đạo xuất sắc.

Câu hỏi bạn phải đặt ra cho bản thân là: *Tôi có tạo cơ hội cho nhân viên tôi được lãnh đạo không?*

7. Khen thưởng sự chủ động lãnh đạo

Chủ động là một phần rất quan trọng của năng lực lãnh đạo. Các lãnh đạo tài ba nhất là những người hành động trước. Họ khiến mọi việc xảy ra. Phần lớn các lãnh đạo đứng đầu đều là những người khởi xướng, nhưng thế không có nghĩa là tất cả các lãnh đạo đứng đầu đều thấy thoải mái khi người khác sử dụng sáng kiến của riêng họ. Các lãnh đạo đứng đầu tin tưởng vào bản năng của mình không có nghĩa là họ tin tưởng vào bản năng của người khác.

Đúng là các lãnh đạo mới nổi thường muốn nắm được vai trò lãnh đạo trước khi họ thật sự sẵn sàng để chỉ huy. Nhưng đồng thời, các nhà chỉ huy triển vọng chỉ có thể trở thành những lãnh đạo "đủ lông cánh" nếu họ có thể phát triển và sử dụng sáng kiến của họ. Vậy giải pháp là gì? Đó là thời điểm thích hợp! Nếu vội vã, bạn đã bỏ qua quá trình trưởng thành. Nếu ngăn cản khi họ đã sẵn sàng "bay nhảy", bạn đã làm chậm quá trình trưởng thành của họ.

Một trong những giải pháp có thể giúp bạn kiểm soát thành công vấn đề thời điểm là tìm hiểu xem quan điểm của mình thuộc loại khan hiếm hay dồi dào. Nếu bạn tin rằng thế giới chỉ có một lượng tài nguyên hạn chế, một con số có hạn những cơ hội v.v…, thì có lẽ bạn sẽ miễn cưỡng để những lãnh đạo của mình mạo hiểm – bởi vì bạn sẽ nghĩ rằng tổ chức sẽ không thể hồi phục sau những sai lầm. Ngược lại, nếu bạn tin rằng cơ hội là vô tận, và các tài nguyên có thể phục hồi và vô hạn, bạn sẽ sẵn sàng mạo hiểm hơn. Bạn sẽ không nghi ngờ khả năng hồi phục của mình.

Bạn làm điều này như thế nào? Hãy tự vấn bản thân: *Tôi có khen thưởng cho sự chủ động lãnh đạo không?*

8. Tạo ra một môi trường an toàn mà ở đó mọi người có thể đặt câu hỏi, chia sẻ ý tưởng và mạo hiểm

Nhà sử học đoạt giải Pulitzer, Garry Wills đã nói: "Mọi người có quyền được biết về nơi họ đang được dẫn đến. Một lãnh đạo bỏ qua điều đó sẽ sớm mất đi những người ủng hộ." Việc này cần có các lãnh đạo đứng đầu vững vàng, để các lãnh đạo cấp dưới được tham gia đầy đủ vào quy trình lãnh đạo tổ chức. Nếu các lãnh đạo cấp trung chất vấn, họ không phật ý. Khi những người này chia sẻ ý tưởng, các lãnh đạo đứng đầu không thấy bị đe dọa. Khi những người dưới quyền họ trong tổ chức muốn mạo hiểm, họ sẵn sàng cho những người đó cơ hội để thành công hay thất bại.

Phong cách lãnh đạo có những thách thức rất tự nhiên của nó. Nó thách thức những ý tưởng lỗi thời. Nó thách thức những phương

thức làm việc cổ lỗ. Nó thách thức sự nguyên trạng. Đừng bao giờ quên rằng cái gì được khen thưởng sẽ được lặp lại. Nếu bạn khen thưởng tính tự mãn, bạn sẽ nhận được tính tự phụ từ các lãnh đạo cấp trung. Nhưng nếu bạn vững vàng và để họ tìm kiếm những phương thức làm việc mới – những cách thức tiến bộ hơn – tổ chức sẽ tiến lên nhanh hơn.

Thay vì cố gắng trở thành Ngài Biết tuốt (Mr. Answerman) hay Ngài Ấn định (Mr. Fix-it), khi các lãnh đạo của bạn bắt đầu được công nhận, hãy lui vào hậu trường. Cố gắng đảm nhận vai trò một nhà tư vấn sáng suốt và một cổ động viên nhiệt tình nhất. Hoan nghênh những khao khát của các lãnh đạo tài ba nhất của bạn để đổi mới và hoàn thiện tổ chức. Xét cho cùng, tôi nghĩ bạn sẽ đồng ý rằng chiến thắng của tổ chức là chiến thắng của bạn.

Vậy thì, bạn đóng vai trò gì trong tổ chức của mình? Bạn có phải là "chuyên gia" hay bạn là một người cố vấn và ủng hộ? Hãy tự hỏi: *Tôi có đang cung cấp một môi trường nơi mọi người có thể đặt câu hỏi, chia sẻ ý tưởng và mạo hiểm không?*

9. Cùng trưởng thành

Trong suốt sự nghiệp của mình, tôi đã nói chuyện với rất nhiều lãnh đạo đứng đầu, và tôi đã khám phá được rất nhiều thái độ khác nhau về sự trưởng thành. Sau đây, tôi sẽ tóm tắt những thái độ đó:

• Tôi đã trưởng thành;

• Tôi muốn nhân viên của mình trưởng thành;

• Tôi tận tâm giúp nhân viên của mình trưởng thành;

• Tôi muốn phát triển cùng với nhân viên của mình.

Đoán xem thái độ nào thúc đẩy một tổ chức mà ở đó mọi người đang phát triển?

Văn hóa của tổ chức sẽ thay đổi khi những người trong một tổ chức thấy lãnh đạo đứng đầu đang tiến bộ. Ngay lập tức nó loại bỏ nhiều rào cản chắn giữa lãnh đạo đứng đầu và những người còn lại, xếp bạn ngang hàng với họ, điều này khiến lãnh đạo đứng đầu "đời thường" hơn và gần gũi hơn. Nó cũng gửi tới mọi người một thông điệp rõ ràng: ưu tiên hàng đầu cho sự phát triển.

Vì vậy, câu hỏi tôi muốn bạn đặt ra cho mình rất đơn giản: Tôi có

đang cùng phát triển với nhân viên của mình không?

10. Thu hút các lãnh đạo triển vọng vào chướng của bạn

Khi Mark Sanborn, tác giả của *The Fred Factor* (Nhân tố Fred), diễn thuyết ở một buổi hội thảo lãnh đạo của chúng tôi, ông ấy đưa ra lời nhận xét thật sự ủng hộ ý kiến của tôi: "Một bầy hươu được một con sư tử lãnh đạo còn hơn là một bầy sư tử được một con hươu lãnh đạo." Vì sao? Bởi vì dù bạn có một bầy hươu, nhưng nếu chúng được lãnh đạo bởi một con sư tử, chúng sẽ hành động như một đàn sử tử. Đây chẳng lẽ không phải là một sự tương đồng tuyệt vời sao? Nó hoàn toàn chính xác. Khi mọi người dành thời gian với ai đó và được chỉ đạo bởi những người này, họ học cách nghĩ giống người đó và làm việc người đó làm. Thành tích của họ bắt đầu tăng lên theo năng lực của người lãnh đạo.

Khi tôi đang viết cuốn *Developing the Leaders around You* (Phát triển các lãnh đạo quanh bạn), tôi thường tổ chức một cuộc thăm dò không chính thức tại các hội thảo để khám phá mọi người trở thành lãnh đạo như thế nào. Tôi hỏi họ trở thành lãnh đạo là (1) vì họ được cấp một chức vụ; (b) vì có khủng hoảng trong tổ chức; hay (c) vì họ được kèm cặp. Hơn 80% cho biết họ là lãnh đạo bởi vì có người đã dạy họ lãnh đạo – đưa họ đi qua quá trình.

Cách tốt nhất để phát triển các lãnh đạo "chất lượng cao" là để một lãnh đạo "chất lượng cao" kèm cặp họ. Nếu bạn lãnh đạo tổ chức, bạn chắc hẳn là lãnh đạo giỏi nhất (hay chí ít cũng là một trong những người giỏi nhất) trong tổ chức. Nếu bạn chưa từng làm như vậy, bạn cần tuyển chọn cẩn thận những người có triển vọng lớn nhất, mời họ vào đội của bạn, và kèm cặp họ. Không quan trọng bạn thực hiện việc này với một người hay nhiều người, làm việc "một thầy một trò" hay trong một nhóm. Điều cốt yếu là bạn cần trao cho những người giỏi nhất những điều tốt đẹp nhất của mình.

Bạn có đang làm vậy không? Bạn trả lời thế nào cho câu hỏi: *Tôi có đang lôi cuốn những người có triển vọng vào chướng của tôi không?*

11. Phát triển một nhóm lãnh đạo

Khi tôi bắt đầu làm lãnh đạo, tôi cố gắng tự thực hiện mọi việc. Tới tận khi gần 40 tuổi, tôi vẫn nghĩ tôi có thể làm hết tất cả. Sau sinh nhật lần thứ 40 của mình, rốt cuộc tôi nhận ra rằng nếu không phát triển các lãnh đạo khác, tôi sẽ chỉ được khai thác được một phần nhỏ khả năng của mình. Vì vậy, mười năm tiếp theo, phát

triển mọi người thành những lãnh đạo giỏi là trọng tâm của tôi. Nhưng ngay cả việc đó cũng có những mặt hạn chế. Tôi hiểu rằng để đạt tới trình độ cao nhất của nghệ thuật lãnh đạo, tôi phải liên tục phát triển các nhóm lãnh đạo.

Chúng ta phải thừa nhận rằng không ai có thể làm tốt mọi thứ. Tôi không thể làm được tất cả. Tôi đã viết *21 Nguyên tắc vàng của nghệ thuật lãnh đạo.* Cuốn sách này chứa đựng mọi nguyên tắc lãnh đạo tôi tích lũy trong suốt cuộc đời học tập và lãnh đạo. Tôi không thể làm tốt tất cả 21 nguyên tắc. Vì thế, tôi cần sự giúp đỡ.

Bạn cũng cần tới sự giúp đỡ. Nếu bạn muốn tổ chức của mình phát huy được hết tiềm năng của nó, nếu bạn muốn nó đi từ tốt tới vĩ đại (hay thậm chí là từ trung bình lên tốt), bạn cần phát triển một nhóm lãnh đạo, những người có thể lấp những lỗ hổng của người khác, những người thách thức và "mài sắc" lẫn nhau. Nếu chúng ta cố gắng tự mình làm hết mọi việc, chúng ta sẽ không bao giờ vượt ra khỏi rào cản giới hạn lãnh đạo vô hình của chúng ta.

Hãy tự hỏi mình: *Tôi đã cam kết để phát triển một nhóm lãnh đạo chưa?*

12. Giải phóng các lãnh đạo để họ cùng điều hành

Là những lãnh đạo, nếu ta cảm thấy không chắc chắn hay không yên tâm về quá trình phát triển của vai trò lãnh đạo, thì điều này thường không liên quan đến các khóa đào tạo chúng ta đã cung cấp cho họ. Sự không chắc chắn mà chúng ta cảm thấy xảy ra khi chúng ta dự liệu "thả" những lãnh đạo của mình ra để họ tự xoay xở. Việc này không khác gì với những cảm giác cha mẹ về những đứa con. Bọn trẻ trưởng thành và lập gia đình riêng của chúng, nhưng khi chúng là những thiếu niên, điều khó khăn nhất cho bố mẹ là thả chúng ra để chúng đi theo con đường chúng chọn và tự đưa ra các quyết định của mình. Thật đáng sợ, nhưng nếu bạn không để chúng thử sử dụng đôi cánh của chúng, chúng sẽ không bao giờ biết bay.

Khi đã lớn tuổi, cuối cùng, tôi đã nhận ra mình nên như một người "mở nắp". Đó là chức năng chính của tôi khi ở cương vị lãnh đạo. Nếu tôi có thể mở những cái nắp lãnh đạo cho các thành viên của nhóm, thì đó là tôi đang thực hiện công việc của mình. Tôi càng loại bỏ được nhiều cản trở cho các nhân viên, họ càng dễ phát huy tiềm năng. Và điều thật sự tuyệt vời là khi các lãnh đạo đứng đầu trở thành những người "nhấc nắp" (lid lifter) cho các lãnh đạo cấp trung, thì những lãnh đạo cấp trung đó sẽ trở thành

người "nhấc gánh" (load lifter) cho những người đứng đầu.

Vì vậy đây là câu hỏi cuối cùng. Hãy tự hỏi bản thân: *Tôi có đang giải phóng các lãnh đạo của tôi để họ lãnh đạo không?*

Nếu bạn tận tâm phát triển và giải phóng cho các lãnh đạo 360º, tổ chức của bạn và cuộc đời của bạn cũng sẽ đổi thay. Tôi nhận thấy các lãnh đạo đi từ làm một mình sang phát triển các lãnh đạo 360º thành công trải qua ba giai đoạn:

Giai đoạn 1: Sự cô đơn của việc lãnh đạo – "Tôi là lãnh đạo duy nhất." Khi bạn là lãnh đạo duy nhất, bạn thật sự phải đích thân chỉ đạo mọi thứ.

Giai đoạn 2: Sự nhấc gánh của một lãnh đạo – "Tôi chỉ là một trong số ít các lãnh đạo." Khi bạn bắt đầu lãnh đạo và phát triển những lãnh đạo khác, bạn chỉ lãnh đạo những việc quan trọng.

Giai đoạn 3: Di sản của một lãnh đạo – "Tôi chỉ là một trong nhiều lãnh đạo." Khi bạn phát triển các lãnh đạo 360º, bạn chỉ lãnh đạo một số vấn đề chiến lược.

Tom Mullins là mục sư cao cấp của Christ Fellowship, một giáo đoàn rất lớn ở West Palm Beach, Florida. Tom là mục sư sáng lập, vì vậy, khi mới bắt đầu, ông ôm đồm tất cả mọi việc. Nhiệm vụ nào cần hoàn thành, mục tiêu nào cần thực hiện, hay chương trình nào cần khởi xướng, Tom đều đích thân chỉ huy công việc.

Song, Tom là một lãnh đạo xuất chúng. Ông không hề muốn "một mình một ngựa", trở thành Ngài Biết tuốt. Khi tổ chức phát triển, Tom không những tận tâm giúp đỡ mọi người mà còn phát triển các lãnh đạo. Tom phát triển càng nhiều lãnh đạo, ông càng ít phải ra ngoài "chiến tuyến". Suốt nhiều năm, Tom đã phát triển và trao quyền cho các lãnh đạo 360º để những người này đảm nhiệm vai trò chỉ huy.

Ngày nay, mỗi tuần có hơn mười nghìn người dự lễ ở nhà thờ do ông sáng lập. Có hàng trăm chương trình và hoạt động diễn ra hàng tuần. Nhà thờ hoạt động rất tích cực trong cộng đồng, xây nhà và cung cấp thức ăn cho người nghèo. Nhà thờ liên tục giang tay giúp đỡ mọi người. Còn Tom ở đâu? Ông ở trong lòng tất cả những hoạt động đó, huấn luyện, tư vấn, và động viên. Đó là nơi ông ngồi. Hiếm khi ông nắm giữ vị trí chỉ huy trong các kế hoạch. Tom nói rằng thành công của người khác – dù đó là việc diễn thuyết hay lãnh đạo nhóm – khiến ông vui sướng hơn là việc chính ông phải "đứng mũi chịu sào". Tổ chức đang thành công

vượt quá sức tưởng tượng của ông.

Đó chẳng phải là điều tất cả các lãnh đạo đều mong muốn sao – giúp nhân viên và tổ chức của mình thành công? Nhà triết học lỗi lạc của Trung Quốc, Lão Tử đã nói: "Thái thượng, bất tri hữu tri." Nghĩa là: bậc trị dân giỏi nhất thì dân không biết là có vua. Người lãnh đạo tài ba nhất giúp người khác thành công. Họ lãnh đạo, trao quyền và rút lui. Nếu bạn xây dựng được một môi trường phát triển các lãnh đạo 360º, sẽ có một ngày bạn sẽ thực hiện được điều đó.